

CA1  
PV  
-1998  
F37

# La Releve

Government  
Publications

Renewal Energy Learning Expertise Values Excellence


## *First Progress Report on*

### *La Relève: A Commitment to Action*

## **OVERVIEW** *March 1998*

Presented by the *La Relève* Task Force  
to the Clerk of the Privy Council  
and Secretary to the Cabinet

Canada



Digitized by the Internet Archive  
in 2023 with funding from  
University of Toronto



# La Releve

Leadership Action Renewal Energy Learning Expertise Values Excellence

## *First Progress Report on*

### *La Relève: A Commitment to Action*

## **OVERVIEW** *March 1998*

Presented by the *La Relève* Task Force  
to the Clerk of the Privy Council  
and Secretary to the Cabinet

Canada



## Canadian Cataloguing in Publication Data

*La Relève* Task Force (Canada)

First progress report on *La Relève* : a commitment to action :  
overview

Text in English and French on inverted pages.

Title on added tp: Premier rapport sur la mise en œuvre —

*La Relève* : un parti pris pour l'action : vue d'ensemble.

Issued also in electronic format on the Internet  
computer network.

ISBN 0-662-63494-2

Cat. no. CP32-68/1998

1. *La Relève* (Canada).
  2. Civil service reform — Canada.
  3. Civil service — Canada — Management.
- I. Canada. Privy Council Office.  
II. Title.

JL111.R43 1998      352.6'3'0971      C98-980127-6E

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, 1998.

<http://lareleve.pwgsc.gc.ca>

or <http://www.pco-bcp.gc.ca>

Print copies available from  
Canada Communication Group Inc.  
Ottawa, Ontario K1A 0S9  
Phone: (819) 779-4341 Fax: (819) 779-2833



AZS-6116



# Contents

|  |     |
|--|-----|
| <b>About the <i>La Relève</i> Task Force</b>                               | vi  |
| <b>Preface</b>   | vii |
| <b>I — Rebuilding the Public Service</b>                                   | 1   |
| <i>The “Quiet Crisis”</i>  | 1   |
| <i>The Challenge of La Relève</i>  | 2   |
| <i>The Spirit of La Relève</i>   | 3   |
| Focusing on people   | 3   |
| Restoring hope   | 4   |
| Renewing pride in public service   | 5   |
| Taking charge  | 6   |
| A bias for action  | 8   |
| Expanding the circle   | 8   |
| Dialogue and communication   | 9   |
| Supporting learning and development  | 10  |
| <i>Fostering Leadership</i>  | 11  |
| <i>Conclusion</i>  | 12  |
| <b>II — Progress on <i>La Relève</i>: A Commitment to Action</b>           | 15  |
| <i>Introduction</i>  | 15  |
| <i>Departmental, Functional Community and Regional Council Initiatives</i> | 15  |

---

|  |    |
|--|----|
| <b><i>Central Agency Projects and Collective Support Initiatives</i></b> | 18 |
| Classification and staffing reform                                       | 19 |
| Recruitment, retention and employment equity                             | 23 |
| Workplace health   | 24 |
| Compensation and collective bargaining                                   | 25 |
| Workforce of the Future  | 27 |
| Corporate development programs   | 28 |
| Learning   | 30 |
| Career mobility  | 32 |
| Pride and recognition in the public service                              | 33 |
| Values and ethics  | 35 |
| <br>   |    |
| <b>III — Continuing the Momentum</b>                                     | 39 |
| <br>   |    |
| <b><i>Where Do We Go From Here?</i></b>                                  | 39 |
| Modern human resources management  | 40 |
| Addressing the demographic challenge                                     | 41 |
| Service to Canadians and their elected representatives                   | 42 |
| The work environment   | 43 |
| Supporting learning and development                                      | 44 |
| Leadership   | 44 |
| <br>   |    |
| <b><i>Conclusion</i></b>   | 46 |
| <br>   |    |
| <b><i>La Relève Task Force Members</i></b>                               | 47 |

## ***Note***

The use of the term *La Relève* throughout this document refers to the following acronym:

**Leadership  
Action**

**Renewal  
Energy  
Learning  
Expertise  
Values  
Excellence**



## About the *La Relève* Task Force

The *La Relève* Task Force was established in January 1997 to bring focus to the renewal of human resources management in the Public Service of Canada by

- Leading the preparation of *La Relève* plans by every department within the public service and supporting their review
- Overseeing the development and implementation of corporate projects and other corporate initiatives identified in the departmental plans
- Co-ordinating the overall communications plan, including communications on specific initiatives

To make *La Relève* information available to all public servants and to gather their input, the task force created communications networks across the country, including departmental spokespersons and internal communicators.

We involved over 15,000 public servants from all departments and regions in dialogue. In partnership with a number of groups, particularly the federal regional councils, we held some 24 major conferences across Canada. Human Resources Development Canada, for example, sponsored Workforce of the Future conferences for over 600 administrative and technical support employees in Vancouver, Winnipeg, Toronto, the National Capital Region, Montreal and Halifax.

As well, the task force has briefed parliamentarians, representatives of universities, professional associations, provinces, foreign countries and the media. *La Relève* documents are widely available in print, on the *La Relève* intranet site, through the Internet, and on a CD-ROM, which is currently being updated.

## Preface

The vision for renewing the public service was set out in the *Fourth Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada*. That vision called for *La Relève* — the challenge of building a modern and vibrant institution, able to use fully the talents of its people to meet the needs of Canada and Canadians now and in the future. Since then, public servants have responded to the call to get involved and to take responsibility for renewal.

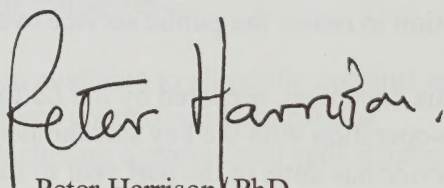
In October 1997, the deputy minister community published *La Relève: A Commitment to Action*, which reaffirmed the commitment of deputy ministers to bring about change. It took stock of what had been done to date and charted a broad course of action to renew the public service over the next three years.

This document, prepared by the *La Relève* Task Force in co-operation with the key stakeholders, outlines what the public service has done in the past year to meet the commitment to action. It highlights achievements in mobilizing the public service to focus, as never before, on people issues. It analyses the main issues that have emerged, what has been learned, and the implications for future action. It outlines the progress made by departments, functional communities and federal regional councils as well as the advances made by central agencies on broader initiatives and collective action. Finally, it articulates the emerging goals for continuing the process of change that *La Relève* has initiated and suggests how to maintain the momentum.

Submissions by departments, functional communities and federal regional councils are contained in a separate publication entitled *First Progress Report on La Relève: A Commitment to Action — Detailed Reports*.

Renewal has begun in earnest and will not stop. The first of many steps has been taken toward making things work better, toward creating a bias for action. The challenge will be to help this action grow and to keep moving from commitment, through action, to concrete results.

The *La Relève* Task Force would like to thank the many public servants who have answered the call to action, both at the corporate level and in their departmental work units. We have achieved a great deal and have discovered that, together, we can continue to build a more modern and vibrant public service for the future.

A handwritten signature in black ink that reads "Peter Harrison." The signature is fluid and cursive, with a large initial 'P' and a trailing flourish at the end.

Peter Harrison, PhD  
Associate Deputy Minister and  
Head, *La Relève* Task Force



# I

## Rebuilding the Public Service

### The “Quiet Crisis”

As a result of the challenges posed by globalization, the advent of the information society and changing attitudes toward traditional hierarchical structures, both public and private sector institutions are coming under serious pressure and most are undergoing significant change. The Public Service of Canada is no exception. To continue to perform well the public service is constantly required to adapt to the changes under way in Canadian society and in the world at large.

- As knowledge and skills progressively stand out as a key to the success of nations, the public service is rapidly evolving as a knowledge-based service sector.
- As issues become more complex and interrelated, mutual trust and working in partnership with other levels of government and other sectors are necessary to meet the needs of citizens.
- As citizens become increasingly reluctant to accept without question the prescriptions of public officials and demand a greater say in shaping policies and programs that affect them, the public service is required to become increasingly more inclusive and more solicitous of citizen input.

In the *Speech from the Throne to Open the First Session Thirty-Sixth Parliament of Canada* on September 23, 1997, the government indicated its support for the public service and its commitment to continued renewal:

“The Government wishes to recognize the important role of a professional, non-partisan public service in a well-performing civil society. Canada is served well by its public service, and the effort and dedication it exhibits in meeting the needs of citizens and in building partnerships among governments and other sectors of society. The Government will continue to renew the Public Service of Canada to ensure its members have the skills and dedication to continue serving Canadians well.”

### **The Challenge of *La Relève***

One of the key challenges for the public service, in preparing for the future, is to acquire, develop and retain the people who can make this evolution a reality. The *Fourth Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada* (February 1997) observed, “There are indications that this could be the most difficult challenge that the Public Service of Canada will face over the coming years.”

The Fourth Annual Report identified a “quiet crisis” in the Public Service of Canada. This has arisen for a number of reasons — the loss of talent through many years of downsizing; a demographic skew after years of limited recruitment; constant criticism of the public sector which seriously affected morale; many years of pay freezes; and increasing interest by the private sector in acquiring the skills possessed by public servants. It was also evident that the corrective action necessary to offset these pressures had not been taken. Hence the need for *La Relève*.

*“La Relève is*

- *A challenge* to rebuild a modern and vibrant institution able to use fully the talents of its people
- *A commitment* by each and every public servant to do everything in their power to provide for a modern and vibrant organization now and in the future
- *A duty*, as guardians of the institution, to pass on to our successors an organization of qualified and committed staff ready to face the challenges of their time”

As the Fourth Annual Report indicated, *La Relève* is based on “a bias for action” because “the responsibility to act rests first with the Public Service. Public servants must take charge and do all in their power to remedy the situation.” Significant progress has been made in the past year. Public servants in all departments and at all levels are now working at building a modern and vibrant public service for the future.

## **The Spirit of *La Relève***

### ***Focusing on people***

There has been a growing realization that people, their skills, knowledge and dedication are “mission critical” in serving citizens and supporting democratic institutions. It has become increasingly evident that as much effort and attention needs to be given to human resources management as to the development and delivery of legislation and programs.



Over the past 12 months, *La Relève* has given rise to an  
 \_\_\_\_\_ unprecedented focus on people issues  
 in the Public Service of Canada.

*La Relève* has given rise  
 to an unprecedented  
 focus on people issues  
 in the Public Service  
 of Canada.  
 \_\_\_\_\_ Having recognized the challenges we  
 face as an institution, a commitment  
 has been made to act in the best  
 interests of current and future  
 employees. Supporting people in  
 their personal development and  
 professional experience, and taking

measures to ensure a flow of talent are key roles of effective  
 leaders. It is recognized that the way we deal with and support the  
 people we have is the most important signal to the ones we wish to  
 attract. *La Relève* has also highlighted that central to focusing on  
 our people is the modernization of our human resources  
 management system. We must also address the demographic  
 challenges posed by years of attrition and retrenchment.

### ***Restoring hope***

There is a particular need which permeates all levels of the public  
 service and all workplaces. It is the need to know that the public  
 service has an important role to play in Canada's future. This need  
 is expressed in many ways — a call for recognition, a call for  
 civility and dignity, a demand for attention to individual  
 circumstances, a wish to be dealt with fairly, and so on. It is in fact  
 a call for a reason to hope and a thirst for the leadership which will  
 give expression to hope, no matter what difficulties lie ahead.

There is a well-spring of professionalism, dedication and pride in  
 the Public Service of Canada which has often been obscured  
 beneath layers of anxiety and uncertainty. While change and  
 reform are required in the mechanisms and regulations we use to  
 manage ourselves, the most important change required is  
 attitudinal.

The many activities under *La Relève* — at the corporate, departmental, functional community and regional levels — provide hope for the future. *La Relève* has begun to tap into the professionalism, dedication and pride of the public service and to give voice both to real concerns and positive ideas for

The many activities under *La Relève* provide hope for the future.

change. It has mobilized a large number of public servants who welcome the occasion, once again, to reaffirm who they are; to probe their identity, role and values; and to propose imaginative ways of supporting the major national institution for which they work.

### ***Renewing pride in public service***

A major factor in restoring hope is the search for a common identity as public servants. The massive reorganization and right-sizing of government, no matter how effective in meeting fiscal and efficiency objectives, have had significant human costs. One result has been that many public servants now identify more with their profession and their local workplace than they do with their departments and with the public service as a whole. Their pride is attached to that with which they can identify.

This is a phenomenon which appears at all levels.

- Those involved in the communications function, human resources specialists, scientific groups, administrative support staff and middle managers, to name a few, recognize the benefits of addressing a common cause.
- Assistant deputy ministers seek to operate, and to be supported, as a community and as a corporate resource.
- The deputy minister (DM) community has long been a community, and is so supported.

At the central agency “corporate” level there has been significant progress. This has been complemented by the emergence of a fuller sense of the “corporation”: the DMs collectively as a community, together with groups of departments, functional communities and regions, are taking ownership, showing joint leadership, and working together where there are common interests and concerns.

Many creative actions to support people are coming from these groups. This is partly due to the opportunity of working outside the vertical lines of authority and accountability, but it also reflects the binding power of the concept of “corporate community.”

This sense of community is nourished by the overarching commitment of public servants to the service of elected representatives and Canadians as citizens/clients.

By building on the strength of community that exists among various functional and regional groups, a common sense of identity is being rebuilt a small amount at a time. An overall sense of community, which simply would not be possible if attempted at the level of the institution, is slowly beginning to re-emerge.

---

We have begun a process of rebuilding a common identity and sense of community.

---

### ***Taking charge***

While it is not in the tradition of professionals to admit to a lack of control over their own situation, the extent to which individuals have been looking to others to “fix things” is remarkable. There has been a general view that those in higher authority, particularly the next level up, should have all the answers and are the only ones who have the capacity to set things right.



Action on *La Relève* has highlighted the need for public servants at

---

Action on *La Relève* has highlighted the need for public servants, at all levels, to take charge of their own future and for the institution to support individuals in doing this.

---

all levels to take charge of their own future, and for the institution to support individuals in doing this, even though some of the most pressing issues are someone else's to solve. Beyond this there is an important challenge to leadership throughout the public service (for leaders are at all levels and in all workplaces). As *La Relève* has

emphasized, a simple shift from the question "What will someone else do for me?" to "As a leader, what can I do to support those who look to me?" is what is required.

One key outcome of *La Relève* has been the realization, yet again, that many of the flexibilities needed to make this shift are already there. For example, the report *Valuing Our People*, resulting from discussions with over 600 administrative and support staff across the country, outlines 75 practical things which can be done to prepare the Workforce of the Future. Managers already have the flexibility to deal with over two thirds of these recommendations. Examples include recommendations to involve employees in developing action plans in each workplace, to improve public accountability by giving clients report cards to complete on the service they receive, to use plain language to communicate with the public, to have managers support the achievement of employees' annual training plans, to allow local offices to customize reward and recognition programs to meet their needs, and to introduce joint union-management training sessions.

*La Relève* has taught us not to ask permission to exercise the power and authority that we already have. To do so only deprives employees of achieving greater success. The public service, and particularly its most senior members, is responsible for communicating to leaders at all levels how to use and delegate their flexible authorities and for changing those authorities when appropriate.

### ***A bias for action***

Through *La Relève* we have learned that public servants do not want to just hear about change — they want to see how it affects them positively as individuals. There is impatience with rhetoric that is not accompanied by action. There is a growing belief that doing nothing is not an alternative, and would in any case be irresponsible. There is enthusiastic support for the *La Relève* bias for action — for trying new things, keeping those which work and discarding those which do not.

### ***Expanding the circle***

It is evident from experience that while commitment from the top is a necessary condition for things to happen, it is by no means sufficient. While top-down action is important, it is equally important to have input, commitment and buy-in at all levels.

To expand the circle of those committed to making a difference,

---

The challenge has been to expand the circle and foster an understanding of *La Relève* throughout the public service.

---

*La Relève* has consciously put the emphasis on departments, functional communities, regions, specific workplaces, and particular interests throughout the public service, especially in critical support areas. Action to address the issues of the emerging workplace need to be tailored to

the dimensions of that workplace. One size does not fit all. The context and needs of public servants in one region are not those in another and some of the preoccupations in the regions differ from those in national headquarters. Many of the lessons learned in changing the way we serve citizens such as consultation and the creation of partnerships can be applied effectively to managing the public service.

### ***Dialogue and communication***

Actions are important, but so too is the method of communication. Efforts to involve others and to expand the circle of understanding and commitment require an immense effort at informing and listening to those who might potentially be part of the circle.

A key test for *La Relève* has been to communicate its intentions and objectives, and the actions taken in response to feedback. Over the course of the past year, we made some observations.

- No one method of communication (even of the modern electronic kind) is sufficient in and of itself.
- If the effort is not made to engage in dialogue and to seek input through discussion, the other methods of communication will have limited impact and little will change.



- Changes are needed: in the mind-set that taking the time to engage in dialogue detracts from the prime objective of production and output; and in the results-oriented culture which shuns the notion that we need to invest in people.

Managers and leaders throughout the public service are learning that the investment of time and effort in giving employees voice, in dialogue and in listening, is one of the key cornerstones in rebuilding the institution.

---

Giving employees voice is one of the cornerstones in rebuilding the institution.

---

### ***Supporting learning and development***

As the world of work changes, and as a premium is placed on the competencies to operate in ever more complex and ambiguous environments, acquiring and retaining the necessary abilities and skills will become an even greater challenge both for individuals and for the institution.

*La Relève* has effectively put a spotlight on the issue of learning.

---

*La Relève* has put a spotlight on the issue of learning.

---

It is extremely encouraging that it is precisely on the issue of investing in people that consensus is emerging, particularly in the area of learning and development, and where the more innovative activities are taking place.

Training related to operations and business activities is no longer the principal focus. The focus is shifting to one which

- Encompasses the more holistic needs of individuals, teams and entire organizations

- Supports the acquisition of on-the-job experience through a variety of assignments and different challenges and learning that is experience-based and outside the classroom
- Supports implementation of many different development and bridging programs throughout the system, which provide an immediate and direct response to a real need

Much has been written about learning organizations and lifelong learning. The response to *La Relève* throughout the public service suggests that significant strides are being made in this direction. If the approach to learning is imbedded at the level of the workplace and based on real learning opportunities of immediate relevance to individuals, the flexibility needed to adapt to ever changing challenges can only be enhanced.

## Fostering Leadership

We have learned through dialogue around *La Relève* that the rebuilding and repositioning of the Public Service of Canada requires the fostering and support of leaders who can function successfully in an increasingly complex and interdependent world. The message is strong and clear from all levels in the public service: there is a deep thirst for the kind of leadership that will help us flourish in the new environment.

Traditional hierarchical leadership, both in the private and public

sectors, is less effective than ever, and in many instances simply does not work. It is being replaced by values-based leadership which emphasizes trust, collaboration, inclusiveness and power sharing.

---

Values-based leadership emphasizes trust, collaboration, inclusiveness and power sharing.

---

Effective public service leaders must combine integrity with loyalty, be committed to the public interest, and believe strongly in the rule of law in support of democratic institutions. They need a sense of giving to their country and contributing to its future.

The public service is enhancing the measures necessary to foster the kind of effective leaders needed at all levels. At the corporate level, several important initiatives are under way. The Accelerated Executive Development Program has been launched and the Collective Management regime for ADMs is being introduced. In addition, the Career Assignment Program and the Management Trainee Program are undergoing significant redesign to align them with the newly defined executive leadership competencies. Departmentally, leadership competencies and development programs are being put in place to strengthen management skills and capacity at all levels.

## Conclusion

*La Relève* is fostering a spirit of rebuilding and renewal in the public service. Centrally and collectively there are some 16 major projects and initiatives under way that support this renewal. In addition, departments, several of the functional communities and the federal council in each region have identified some 1,200 actions in support of *La Relève*.

The following chapter summarizes the progress by central agencies, departments, functional communities and regional councils in implementing *La Relève*. The document, *First Progress Report on La Relève: A Commitment to Action — Detailed Reports*, contains their submissions.

Work is continuing on all these fronts so that we have a public service human resources management framework that is both robust and flexible and that is capable of sustaining the public service for years to come.



---

All of the projects, initiatives and actions represent the progress to date on the overall corporate agenda. Equally, all are key in aiding the component elements of the public service to move forward even further in rebuilding and renewing the institution.



## II

### Progress on *La Relève: A Commitment to Action*

#### Introduction

Progress in meeting the *La Relève* challenge cannot be measured

---

The *La Relève* challenge is to address the link between people issues and the requirements of our mandates.

---

simply as the sum of the individual plans and reports from central agencies, departments, functional communities and federal regional councils. What has emerged is that the most effective way to address

human resources management issues is through a corporate and collective approach which emphasizes horizontal partnerships, collaboration and good communications. This chapter represents our progress on the overall broad *La Relève* agenda.

#### Departmental, Functional Community and Regional Council Initiatives

As the October 1997 document *La Relève: A Commitment to Action* noted, the central drivers for *La Relève* exist in the action plans of the departments, functional communities and federal regional councils. Their original action plans set out over 1,200 departmental initiatives. In addition, seven professional — or functional — communities confirmed and complemented the issues identified by departments and provided information on their own challenges, needs and planned actions. These functional communities included communications, comptrollership, human



resources, information, policy, record keeping and information management, and science and technology. Federal regional councils also contributed their unique perspectives to *La Relève*. The impacts of these initiatives were anticipated to be direct, relatively immediate and highly visible.

In reviewing the original action plans several common themes emerged.

- Culture, Values and Vision
- Organizational Health
- Pride and Recognition
- Demographics and Workforce Composition
- Employment Equity and Official Languages
- Learning and Training
- Development Programs
- Recruitment and Staffing
- Classification
- Communications and Consultation
- Performance Measurement and Accountability
- Regional Mobility and Assignment Programs
- Workforce of the Future

The departments, functional communities and regional councils

---

Initiatives are moving from analysis and planning to the initial implementation stage.

---

which had submitted *La Relève* action plans early in 1997 were asked to report. They all show progress under these themes. Most initiatives are under way and are moving from analysis and planning to the initial implementation stage.

Some departments report horizontal sharing or interchange activity on common issues. For instance, six departments have formed a partnership to provide career opportunities for policy officers through assignment rotations. Moreover, most departments are

pursuing opportunities for additional interdepartmental and horizontal sharing, for example, on the development of competency profiles, the conduct of employee surveys, or the undertaking of demographic analyses of employees. Horizontality is also a major concern in the reports of the regional councils. Likewise, functional communities have seized the *La Relève* opportunity to advance progress in areas of common and cross-departmental interests such as interdepartmental mobility programs.

Functional community reports indicate impressive strides in a short time. Many, in co-operation with their respective central agencies, are pushing the limits of authority and developing new or expanded innovative tools.

All the communities situate their progress on *La Relève* as part of a continuing effort to understand and clarify their changing roles in an evolving public sector environment. Some also touch on the changing and expanded nature of their community.

The regional councils note common progress in certain activities.

There is significant movement in regions on establishing interdepartmental or intergovernmental exchanges of personnel.

There is significant movement in establishing interdepartmental or intergovernmental exchanges of personnel and knowledge; interdepartmental training initiatives; and regional human resources committees dedicated in whole or in part to *La Relève* initiatives.

*First Progress Report on La Relève: A Commitment to Action — Detailed Reports* documents the progress the departments, functional communities and federal regional councils have made in addressing the *La Relève* challenge.

## Central Agency Projects and Collective Support Initiatives

The term central agency projects refers to actions and projects undertaken on a public service-wide basis to ensure that the human resources management framework is able to support *La Relève* priorities and that public service-wide human resources programs are positioned for the benefit of everyone. These projects are by and large the responsibility of the key central agencies — the Treasury Board Secretariat, the Public Service Commission, the Canadian Centre for Management Development and the Privy Council Office. Collective support initiatives are those activities which involve collaborative action among a grouping of departments, or by a collection of departments and central agencies. They bring together key stakeholders on human resources issues which cannot be addressed individually by departments, either because the initiatives encompass more than a single department or because departments lack the necessary tools or statutory authorities.

In the October 1997 report *La Relève: A Commitment to Action*,

---

*La Relève: A Commitment To Action* represents the collective commitment by deputy ministers to make *La Relève* happen.

---

deputy ministers set out their collective responsibility for making *La Relève* happen. That report included an agenda comprising eight major corporate

projects, and another eight areas which required collective action by two or more of the stakeholders.



The report established the foundation for important work on adjusting the public service human resources framework and for investments in the workforce. This included human resources management issues such as classification and staffing reform; recruitment, retention and employment equity; and workplace health. Notable progress has been made on all of these fronts.

### ***Classification and staffing reform***

Matching people and their skills with the work to be done is an enormous and continuous challenge for any large, complex organization. Both an effective and fair work classification system and a robust merit-based staffing process for selecting the most competent individuals for the work to be

performed are essential to a well-functioning, politically neutral and professional public service.

The size and complexity of the Public Service of Canada, including its multitude of different business lines, has meant that over time the classification process has become cumbersome, complicated, and a barrier to flexible career development and mobility. Equally, the staffing process has become time-consuming, inflexible, rules-bound, even litigious. It is not surprising, therefore, that the reform of both the classification and staffing systems in the public service has been the subject of numerous examinations over the years.

*La Relève* has highlighted the need to move more expeditiously in these areas. Without reform in these key human resources management support systems, much of what departments and functional groups need to do in order to support people and provide them with enhanced opportunities for career advancement will be impeded.

***The Universal Classification Standard.*** At the corporate level, implementation of a single, gender-neutral job evaluation system based on public service values is well under way in concert with departments, employees and employee organizations. This Universal Classification Standard (UCS), when completed, will provide a simplified, more transparent and broader-based system for evaluating work.

Treasury Board ministers endorsed UCS on November 6, 1997 and provided funding for departments to complete work description writing and evaluation. Work descriptions for functional streams of work also are under way by several interdepartmental committees. And the Treasury Board Secretariat (TBS) has completed the first two in a series of departmental readiness guides to assist departments in establishing work plans and to support consistency across the public service. At the departmental level, preparations for the UCS implementation are advancing and conversion is on track for 1999.

To sustain this momentum, investment in technology is necessary, specifically in automated work descriptions. The TBS has established an intranet site which will contain standard, interdepartmental sample work descriptions and communications information.

***Mobility through intergroup deployments.*** One key element of mobility has already been put in place through the decision by the Public Service Commission (PSC) to allow what is known as intergroup deployments. This means that within certain guidelines, and with an individual's consent,

---

Gaining different kinds of experiences and responsibilities is a major part of career development.

---

an employee may be deployed to a different occupational group at a comparable level. The new regulation came into effect in July 1997 and covers 74 occupational groups. It helps managers meet

their business needs, especially in responding to emergencies. For employees, the regulation opens up a broader range of career possibilities, promotes opportunities for re-skilling and acquiring new competencies, particularly for underrepresented groups as well as surplus or other priority employees affected by downsizing. The regulation also supports continuous learning by employees.

**Broader staffing reform.** Broader reform of staffing means

Reform means streamlining staffing, and providing managers with more authority and responsibility.

streamlining  
departmental staffing  
operations and  
providing managers  
with more staffing  
authority and  
responsibility,

consistent with the public interest. Departments will manage their internal staffing up to the Executive (EX) level and be responsible for results. The PSC will become more of a facilitator, assisting departments with their new responsibilities and will take on a more effective oversight role. At the EX level the process will be streamlined and performance standards put in place to enhance service to departments.

Over fiscal year 1998–99, the PSC will be seeking to maximize the flexibility and efficiency of the staffing and recourse systems within the existing legislative framework, to increase mobility between departments and with other sectors, and to more effectively safeguard public service values.

This approach to staffing reform is being implemented in three broad phases, the first of which is now under way. The next two are scheduled to be completed within fiscal year 1998–99.

The three phases are

1. Delegation of additional staffing authorities and removal of many conditions currently attached to delegated staffing

2. Customized approaches with departments and appropriate accountability frameworks
3. Reform of the staffing policy and regulatory framework

In phase one, many conditions have been removed from existing delegation agreements with departments, such as prescriptions regarding areas of selection. And the PSC has delegated new authorities to departments, for example the appointment of casual employees. All deputy ministers and public service union leaders, at both the national and component levels, have been invited to consultations on further development of new staffing systems.

The PSC has also proposed a new approach to recourse, emphasizing alternative dispute resolution and distinguishing between promotion of the public interest and protection of individual rights. It is working with the other central agencies, the Personnel Renewal Council, and the federal regional councils to upgrade the skills and competencies of the human resources community so that members can take on the more strategic role required of them by staffing reform.

Phases two and three of staffing reform will run concurrently during 1998. Departments and unions have been invited to contribute to the review of regulations governing staffing and the development of proposals to eliminate or revise those of a prescriptive nature rather than an enabling nature. This work will be done during the first quarter, and the PSC will look to implementing the proposals that are accepted by October 1998. During the development phase, the PSC will sponsor a series of best-practices forums to promote cross-pollination of innovative ideas and to avoid or reduce duplication of effort. At the same time, it will develop a streamlined but responsible regulatory framework for staffing based on the proposals that come forward.



In parallel with the implementation of the UCS, and in consultation with the Treasury Board Secretariat, departments and unions, the PSC will examine a new definition of promotion based on competencies rather than salary and will examine new standards for employee assessment and selection.

These reforms will have immediate application in other renewal initiatives such as recruitment, diversity, retention and corporate development programs. The new consolidated regulations and policy framework are expected to be in place by April 1999.

### ***Recruitment, retention and employment equity***

As departments emerge from an extended period of downsizing

and reorganization and begin

There is a heightened need for human resources strategies to enhance the retention of current employees and a return to focused external recruitment in areas where there are skill shortages and gaps.

focusing on their business planning requirements for the next three years, there is a heightened need for human resources strategies to enhance the retention of current employees and to return to external recruitment in areas where there are serious skill shortages. And it is through

recruitment, fundamentally, that demographic imbalances and structural issues relating to employment equity can most effectively be addressed. Initiatives in these areas have already begun.

Progress is being made on ways and means of encouraging and supporting the retention of existing staff, especially through training and development measures, in support of the present and future needs of the public service.

Recruitment in some critical areas is also under way. For example, the PSC is undertaking a targeted program to recruit needed computer science employees for departments.

In addition, demographic analysis of a number of other functional communities, which are considered to be seriously at risk, is being completed on a priority basis to support recruitment strategies specific to the communities' needs. Immediate efforts are focusing on three groups: the Treasury Board Secretariat and the Public Service Commission are examining the EX community; deputy ministers of departments involved in inspection/regulatory activities are proceeding collectively with demographic analysis for this community; and, with in-depth analysis sufficiently complete for the science and technology community, an action plan for recruitment in this group is now being developed.

Finally, to fulfill their mandates, departments require a sound knowledge base on the skills, competencies, and demographics of their workforce. With the assistance of Statistics Canada, work is proceeding with the four largest departments, which constitute over 50 percent of the public service (National Defence, Revenue Canada, Human Resources Development Canada, Public Works and Government Services Canada), to model and test the demographic analysis necessary to support retention, recruitment and employment equity strategies by all departments. This demographic analysis modelling initiative will also help to rebuild the human resources analytical capacity in these departments. The methodology will be shared with the remaining departments, all of which have been asked, over time but at an early date, to undertake a demographic analysis relevant to their situation.

### ***Workplace health***

As constant change has become a reality in the workplace, it is important to take stock of the impacts on the workforce in general, and on employees individually.

Many departments and agencies have commenced, or plan to undertake, employee surveys of one kind or another. These surveys provide departmental managers and employees with the “pulse” of their workforce, upon which change can be benchmarked or measured, as organizations and the corporation as a whole continue to evolve.

Over the coming months, the Treasury Board Secretariat will be working with Statistics Canada and other departments to design a set of key questions to measure employee perceptions and changing attitudes about the workplace. Subsequently, deputy ministers will examine the need for a government-wide survey or census to build on the individual efforts of departments and agencies.

### ***Compensation and collective bargaining***

Despite the dedication and professionalism of public servants, the long period of wage and salary restraint has affected the ability of the public service to retain the knowledge and skills needed in the new world of work.

After six years of wage and salary controls, the government announced in 1996 a return to collective bargaining. As of February 1998, six collective agreements had been completed and ratified. Other collective agreements are being negotiated actively — 20 ongoing sets of negotiations, eight of which are at various stages of third-party assistance.

In February 1997, the President of the Treasury Board created the Advisory Committee on Senior Level Retention and Compensation. The committee made public its first report on February 12, 1998. The initial recommendations focused on concerns considered most pressing for the management of the executive cadre, namely, the need for continuing cultural and human resources renewal, and competitive compensation. On February 20, the government announced its acceptance of the recommendations. It will be moving on their implementation starting April 1998.

Central to progress will also be the review of compensation policy and structures which must be ready for the Universal Classification Standard implementation.

Pay equity is another important element of the government's compensation policy. Resolving outstanding issues is of importance to many current and former public servants and to the successful achievement of many *La Relève* goals. The employer is committed to pay equity.

Finally, public service pension reform will be another critical element in the government's public service compensation policy. As announced by the President of the Treasury Board on February 27, 1998, the employer will consult with pension plan member representatives on a new joint management approach for the plan. The objective will be to ensure the long-term sustainability and security of the program.



### ***Workforce of the Future***

One unique central focus has been the particular emphasis which deputy ministers put on the challenges faced by employees in administrative support functions, through the Workforce of the Future consultations. This exercise, sponsored by Human Resources Development Canada,

encompassed over 600 employees from all regions and departments. They attended workshops held in Vancouver, Winnipeg, Toronto, Montreal, Halifax and the National Capital Region.

The consultation process represented a remarkable degree of openness and enthusiasm. There was consistency in the views expressed across Canada on a number of major themes. The consultations highlighted that public service employees are anxious to understand the future direction of the institution and to play an active role in shaping its future, with a focus on high quality service to the Canadian public. They also revealed that there is a deep thirst for leadership, for vision and for trust. These feelings indicate that there is an opportunity to tap a potential well-spring of enthusiasm for positive change.

The report presented some 75 recommendations — presented as a menu of options for action. The majority of the recommendations can be implemented by managers or departments and agencies. Others are corporate-wide initiatives that require action by central agencies working with departments, agencies and unions.

The resulting report, *Valuing our People*, has played a key role in determining what follow-up actions are needed for *La Relève*.

### ***Corporate development programs***

In order to ensure an internal supply of talent at different levels and

---

The corporate development programs are designed to meet the needs of the organization as well as to help individuals in their career development. They are complementary to normal career progression and do not replace it.

---

of different kinds, many public and private sector organizations have put in place a variety of employee development programs. These are designed to meet the needs of the organization as well as to help individuals in their career development. Such programs are

complementary to normal career progression and do not replace it.

Most federal departments have their own internal development programs — some focus on particular professional and business needs, while others are aimed at enhancing overall management skills. Recently a number of bridging programs have been put in place by departments to help employees in those support functions which are changing or disappearing to acquire the skills and knowledge that permit them to transfer to different functions in higher demand.

Responding to the high level of demand expected over the coming years for experienced individuals at the senior executive levels, deputy ministers determined that priority attention needed to be given corporately to supporting qualified high potential executives in acquiring the learning and experience needed to manage and lead in an ever more complex environment. In January 1997, the Public Service Commission, on behalf of the public service, launched two new programs: the Accelerated Executive Development Program (AEXDP) and the Assistant Deputy Minister Pre-Qualified Pool (ADM PQP). Over 15 percent of the Executive (EX) Group applied for the two programs (460 applicants altogether). Within six months,

more than half of the 20 retained candidates in the ADM PQP were placed, and most of the 51 successful AEXDP candidates had begun their “stretch” assignments.

Allowing applicants to self-identify — a new approach for development programs — enlarged the field of candidates. The programs featured a thorough and rigorous set of specially-developed assessment tools based on 14 public service leadership competencies, and substantial participation by deputy ministers in the selection processes. The demographic profile of the applicants allowed for a good representation among the retained applicants.

The AEXDP learning component was developed by the Canadian Centre for Management Development (CCMD) in close collaboration with the PSC. It utilizes modern executive learning approaches and is composed of personal learning plans, corporate and tailored elements and individual coaching and mentoring.

The second round of the ADM PQP was launched in January 1998 (with EX equivalents included), and the next AEXDP is expected to be launched in the fall of 1998.

In addition, a collective management regime for assistant deputy ministers (ADMs) was introduced in July 1997, as a way of providing for better development of ADMs as a community to ensure they are prepared to respond to the challenges of the future.

A committee of deputy ministers provided guidance to the TBS and the PSC on the architecture, design and development of corporate development programs for EX feeder groups. They developed clear policy direction for the redesign of the Career Assignment Program (CAP), and improvements to the

---

Development programs for EX feeder groups are being updated.

---

Management Trainee Program (MTP), which includes their alignment with the design of the two new EX programs and redesign by the CCMD of the learning components.

Future corporate development will focus on an evaluation framework with input from participants, refining bridging mechanisms for entry into the EX Group, and determining if expanded programs or substreams will adequately respond to the needs of specialist communities.

### ***Learning***

There is considerable change in the approach to training and development in the public service, an approach that invests in the employees' future and values experimentation and innovation as being critical to the fulfilment of the public service mission. To achieve that objective, the public service is overcoming learning barriers,

---

The public service is moving toward a culture that views investment in training and development of employees as mission critical.

---

learning from best practices, moving to make learning portable using methodologies to facilitate the learning process, and developing an infrastructure which supports the development and sharing of new ideas.

Accomplishments to date include the sharing of training resource centres with departments in seven of 10 regions, with work continuing in the remaining three regions. The PSC launched the Internet-based Learning Resource Network for departmental sharing of information on learning and

---

The Internet-based Learning Resource Network has been launched for departmental sharing of information on learning and education.

---



education, including learning products, and networking and accessing tools in support of career management.

The Canadian Centre for Management Development, whose research plan targets citizen-centred service delivery, uses a network of workshops of senior federal, provincial and local government officials and invited experts to identify issues, research priorities and action plans to accelerate progress in this area. Another network, on the theme of Revitalizing the Public Service: A Governance Vision for the Public Service, brings together an international network of renowned researchers with a network of senior public officials to conduct research and provide a learning experience for future leaders of the public service. Yet another initiative included the launching of regular meetings of public service leaders to generate learning and share strategic intelligence, and the establishment of ADM networks in fields of science, compliance and regulation and alternate service delivery.

|  |                                   |
|--|-----------------------------------|
| Learning advisory panels of senior public servants have been | established to provide strategic  |
| _____  | direction and advice on           |
| Learning advisory panels have                                | learning needs and activities for |
| been created for communities                                 | the communities of middle         |
| of middle managers,  | managers, comptrollership,        |
| comptrollership, human                                       | human resources and               |
| resources and communications.                                | communications. The Advisory      |
| _____  | Committee on Information          |
|  | Management is playing a           |
| similar role for the information technology community.       |                                   |

There are several activities and initiatives that have been identified as requiring particular action or attention. The PSC plans to organize a round table and a “virtual conference” for middle managers on their broader responsibilities and roles as public servants. The feasibility of developing a TBS Web site to disseminate information concerning bench marking on best practices will be assessed.

### ***Career mobility***

Greater flexibility to permit easier movement of employees between jobs, departments,

---

Greater flexibility to permit easier movement of employees between jobs, departments, locations, levels of government and sectors of the economy, is essential to modernizing the public service.

---

locations, levels of government and sectors of the economy is essential to modernizing the public service. All relevant policies are being reviewed in terms of their mobility provisions, and various

models that facilitate mobility are being examined. A significant development for career mobility within the public service are the PSC regulations permitting intergroup deployment outlined earlier.

Mobility between departments and between regions are priority issues for the PSC regional directors and the federal regional councils. As noted in many of the departmental, functional community and regional council progress reports, considerable work is being done by these bodies to increase interdepartmental mobility.

To facilitate and increase movement between governments and between economic sectors, the federal government has signed agreements with Prince Edward Island, Newfoundland, New Brunswick, Alberta, and the Northwest Territories. Consultations with the other provinces and Yukon Territory are under way and are expected to be finalized soon.

In addition, a tripartite initiative of the CCMD, the PCO, and the PSC was completed to revitalize the Visiting Fellows Program for Federal Executives with Canadian Universities. All universities have been surveyed to catalogue potential opportunities, and five candidates for assignments have been identified for the first year.

Under the Interchange Canada program, departments have authority for exchanges below the EX Group, with other governments and with the private and parapublic sectors. The TBS and the PSC are considering expanding Interchange Canada to include international assignments.

As well, some departments and functional communities have instituted increased mobility initiatives, particularly intradepartmental or portfolio assignments. Some, like Agriculture and Agri-Food Canada, Environment Canada, Veterans Affairs and the science and technology and communications communities, have instituted broader programs aimed at interdepartmental, intergovernmental or extragovernmental assignments.

### ***Pride and recognition in the public service***

Fostering pride in the federal public service, both as a profession and an institution, is central to renewal efforts as the Public Service of Canada responds to the requirements of its elected leaders and the needs of citizens. This factor is linked directly to human resources investment initiatives, particularly those

---

Fostering pride in the federal public service, both as a profession and an institution, is central to renewal efforts.

---

related to improving the ability to retain existing staff and attract highly talented recruits. A world-class, professional, and non-partisan Public Service of Canada underlies continued good government in Canada and supports the performance of the Canadian private sector here and around the world.

In July 1997, a committee of deputy ministers assessing the issue of pride recommended a framework grouped around three elements: (1) enhancing pride by public servants in the public service as a profession and institution, (2) making the public and key stakeholder groups more aware of the importance and accomplishments of the

federal public service, and (3) revising corporate and departmental awards and recognition programs to integrate these into the management culture.

In their progress report the deputy ministers noted considerable

---

Canada is served well by its public service, and the effort and dedication it exhibits in meeting the needs of citizens and in building partnerships among governments and other sectors of society.

---

achievements on these fronts. For example, the political leadership has become more engaged in promoting the importance of a professional public service to Canada. Senior public service leaders have begun to speak out: some deputy ministers have undertaken interviews with major daily

newspapers to provide information on the role and future of their departments, and the achievements of their employees; several departments have launched showcase displays of their programs and services.

In addition, a large number of departments have reported that they have or are in the process of revitalizing their pride and recognition programs to correspond with the values of *La Relève*. In support of these efforts, the TBS is revising its service-wide policy on awards and recognition.

Looking ahead, the deputy ministers are moving to broaden the

---

Senior private sector leaders are commenting publicly on their belief in a strong and competent public service and on the valuable role professional public servants play in ensuring the long-term growth and prosperity of the country.

---

dialogue within the public service, to encourage departments and agencies in their efforts to publicly showcase their roles and successes, and to support private



sector leaders in enhancing the public's knowledge of and pride in the role played by the public service. In this regard the deputy ministers were pleased to note that recently several private sector leaders such as the Vice-Chairman, Royal Bank of Canada; the Chief Executive Officer, Unilever Canada Ltd.; and the Vice-Chairman and Chief Executive Officer, NOVA Corporation, have commented publicly on their belief in a strong and competent public service and on the valuable role professional public servants play in ensuring the long-term growth and prosperity of the country.

### *Values and ethics*

Two important lessons have been learnt to date about the values and ethics of the public service: (1) they are part of everything that the public service does, and (2) the issues and challenges are timeless — there are no end points, only milestones. The Deputy Minister Task Force on the

---

Values and ethics are part of everything that we do, the issues and the challenges are timeless, and values are at the heart of the renewal of the public service and at the core of taking pride in being a public servant.

---

Values and Ethics of the Public Service (December 1996) explored a wide range of real and pragmatic issues which raised values and ethics concerns in the minds of many public servants, including issues of responsibility and accountability, the future of the public service employment contract, the place of new public management in government, ethical issues associated with new relations with the private sector and new approaches to people management, including accountability for values. That report began an exploration of these issues, leaving specific recommendations and decisions to come after a period of more in-depth consultation. It examined public service values such as integrity, rule of law, loyalty to the public interest, accountability, respect and fairness. And it concluded that they are

indeed strong. However, it found that there is a sense of malaise, disillusionment and confusion on the part of many public servants, as an overlay on a deep idealism and commitment.

The *Fourth Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada* signalled that values were at the heart of the renewal of the public service and *La Relève* itself, and not only should a dialogue on values be encouraged throughout the public service, but the entire approach to *La Relève* should be characterized by the technique of dialogue and by involving everyone.

Deputy ministers, heads of central agencies, and federal regional councils are leading this dialogue. To date, the Deputy Minister Champion on Values and Ethics and others have engaged in a dialogue encompassing over 20 departments, most federal regional councils, heads of agencies, a wide range of CCMD course participants and a number of groups outside the government. In addition, many departments have included consideration of a departmental ethics regime in their internal deliberations, by focusing on real issues to discern their values implications. And to support these efforts, CCMD prepared and the *La Relève* Task Force published the *Discussion Guide on Values and Ethics* in the fall of 1997.

Moreover, as other committees of deputy ministers, such as those on Pride and Recognition and the Workforce of the Future, pursued their work, they confirmed a thirst on the part of public servants to discuss the most basic issues of what the public service stands for and how public servants should deal with one another. For example, the deputy ministers examining the issues of pride and recognition concluded that values are at the core of taking pride in being a public servant, since values are based on the public service mission, provide a sense of meaning, and help to define what the public service is all about.

Progress is proceeding also on other aspects of this issue. The CCMD and the PSC have incorporated values and ethics in their core programs, and many departments have done the same. The TBS and the PSC undertook major exercises to understand the implications of the report for their responsibilities. By the end of 1997, the Treasury Board Secretariat was building values into their seminal work on modern comptrollership, business plans, alternative service delivery and performance management, areas that require greater clarity in regards to the alignment of traditional values and management values such as results, efficiency and innovation.





### III

## Continuing the Momentum

Much has happened in the year since the identification of the “quiet crisis” and the launch of *La Relève* — and much remains to be done. The key challenge is to keep moving from commitment, through action, to concrete results. The process of change has begun in earnest and will not stop.

The richness of the experiences by the various communities of the Public Service of Canada and the valuable lessons they have learned is a source of inspiration and guidance throughout the public service, stimulating the innovations required for the future. We have learned many things together — particularly the high cost of losing sight of the people who make up the public service , and of not putting in place appropriate feedback mechanisms. We have also begun to identify the kind of leadership needed to set matters right and the support mechanisms required to foster such leadership.

### Where Do We Go From Here?

While the process of change has begun in earnest much also remains to be done. The momentum must be sustained over at least the next three years before we can say that change in the public service has really taken root.

And how will we know whether we are making progress and whether we have succeeded? What goals should we set for ourselves against which to measure *La Relève*?

### ***Modern human resources management***

The first goal, underlying all the others, must be the modernization of the public service human resources management framework. This will be an urgent priority over the next two years.

Modernizing of the human resources management framework is an urgent priority.

*La Relève* has highlighted that the way people are managed will be one of the crucial factors in the performance of the public service of the future. While a great deal has been accomplished in the past year, we have only begun the task of reforming the human resources function. First and foremost there is the challenge of changing our leadership culture so that public service leaders internalize human resources management as a management function. In support of this, the human resources community is focusing on renewing itself, to become a strategic partner with managers.

Various instruments such as 360-degree feedback and employee surveys measure our progress in entrenching this change in management culture.

At the corporate level, central agencies are responding to the challenge of providing leadership. Progress at this level will be measured by the degree to which the necessary reforms to staffing are instituted, the classification system is simplified, the barriers to geographic and organizational mobility are removed, the unique challenges in serving the executive community are addressed, the departmental and collective initiatives are supported, and a proactive approach to external recruitment is encouraged.

All of these steps toward modernizing human resources management are compatible with and supportive of the merit principle. And all are prerequisites to rebuilding and renewing the public service.

### *Addressing the demographic challenge*

A second goal is to ensure the public service more fully reflects the Canadian population it serves.

No institution exists in a steady state, and the public service is no exception. After years of

\_\_\_\_\_

The demographic challenge must be addressed.

\_\_\_\_\_

retrenchment, the inevitable has happened, namely, the current demographic skew and increasing gap between the profile of the Canadian population and that of

the public service. While the detailed analysis now under way will enable us to define strategies to rectify the situation, even casual observation suggests the extent of the challenge.

- Early concern about the demographic dynamics of the executive group resulted in focused action on leadership development. It became evident, however, that the situation is widespread and differs depending on the department, community or region.
- The challenge involves not just age distributions and skill sets but also how well the public service represents the Canadian population of today. To serve citizens/clients from a variety of ethno-cultural and linguistic backgrounds requires a public service that more accurately reflects the diversity of the public it serves.

*La Relève* has helped us focus on understanding the demographic

---

*La Relève* has helped us focus on understanding the demographic profile and evolution of the public service.

---

profile and evolution of the public service. As the demographic analysis is completed by departments, recruitment and retention strategies that provide a judicious balance between reskilling current employees

and revitalizing the hiring process will be put in place. This will contribute to the rejuvenation of the public service and make it more representative of the Canadian population as we move to the new millennium.

### ***Service to Canadians and their elected representatives***

A third overarching goal is to foster a public service that is

---

Fostering a public service that is committed to the service of democratic institutions and Canadians as citizens/clients.

---

committed to servicing democratic institutions and Canadians as citizens/clients. Over the next three years, the public service must make demonstrable progress toward entrenching an orientation to service and

an accountability for results.

A commitment to the service of citizens must be rooted in the basic values of the organization and in the culture and attitudes of leaders and employees. It can be demonstrated in the way the public service engages citizens and stakeholders in the design of service delivery approaches. The openness of the public service to partnerships and horizontal co-operation across boundaries, whether between departments, different jurisdictions or with other sectors also shows a commitment to service.



A commitment to service can be assessed through Canadians' respect for their public service. This commitment can also be measured through the satisfaction of those receiving services — whether the services are accessible, designed to encompass the perspective of citizens, provided in the appropriate language, and administered fairly.

Implementing the recommendations of the Treasury Board's Independent Review Panel on Modernization of Comptrollership will complement and reinforce the commitment to service by promoting an attitude of management by results in the public service.

### *The work environment*

The fourth goal is to build a workplace where employees are enabled and encouraged to perform to the best of their abilities.

In knowledge-based service organizations like the public service, employees are the wealth and the key source of excellence. High performance depends on certain basic workplace factors: clarity in the role of the organization within the public sector; clarity as to where employees fit within the organization and what results are expected of them; an organizational culture supportive of participation, innovation and risk management; delegation of authority to the appropriate level; provision of necessary tools; and a fair regime of rewards and recognition.

*Valuing Our People*, the report by public servants on the Advisory Committee on the Workplace of the Future, sets out a wide range of examples of how such an environment can be supported.

Employee surveys at the departmental and corporate levels will also measure progress on creating a better work environment in the public service.

### ***Supporting learning and development***

A fifth goal is to ensure that the public service has the skills required to support the changing role of government.

As noted in the first chapter of this report, new ways of working demand new skills and competencies. Working in a global village, in the world of information, and in new governance and partnership arrangements places a premium on competencies related to building partnerships, teamwork, and motivating staff and others.

New competencies and skills are required.

*La Relève* has effectively put a spotlight on the issue of learning. It is precisely on the issue of investing in people that the highest consensus has emerged. The work by the Public Service Commission's various learning advisory panels, the changes by central agencies and departments to their training and development policies and programs as well as work by the functional communities are helping to establish the benchmarks for measuring progress against this goal.

*La Relève* has put a spotlight on learning and development.

### ***Leadership***

The sixth goal is to ensure that public service leaders exercise their roles in a manner which inspires employees at all levels to do their best.

As outlined in the first chapter, we have learned through *La Relève* that rebuilding the Public Service of Canada requires leaders who can function successfully in an increasingly complex and interdependent world.

Leadership is not simply the practice of management and the exercise of power. It is more than setting priorities, organizing work, achieving results, making decisions, issuing orders and allocating budgets. Effective leaders have a sense of direction, they are the servants of their followers, share power with others, foster inclusiveness, value and support their people, lead by example, and have the ability and willingness to learn continually coupled with a capacity for honest self assessment.

Effective leaders in the public service share these qualities, and

more. They combine integrity and loyalty, believe in the public interest, support the rule of law, and sustain democratic institutions. They are committed to serving their country.

Effective leaders value and support their people. They combine integrity and loyalty, are committed to the public interest, believe in the rule of law and support democratically elected representatives.

The public service is fostering effective

leadership at all levels. The 14 management competencies established for assistant deputy ministers and the competency profiles developed by the departments and agencies for various management levels will contribute to addressing this challenge.

## Conclusion

*La Relève* is neither a program nor a project. There is no master plan for *La Relève* and no quick fix. Rather, it is about the positive impact of a number of small steps to correct the course we have been on, learning as we go, making adjustments wherever we can, celebrating our successes and, above all, having a bias for action. There is a growing number of voices willing to say “Count me in: let’s pull together to make things work.” And if there are better ways of making things work, we will try them.



# ***La Relève Task Force Members***

**Peter Harrison, PhD**

*Associate Deputy Minister*

*Human Resources Development Canada*

**Margaret Amoroso**

*Visiting Assistant Deputy Minister*

*Canadian Centre for Management Development*

## ***Current members***

William Blackburn, Agriculture and Agri-Food Canada

Glenn Bloodworth, Association of Professional Executives of

The Public Service of Canada, Indian and Northern Affairs Canada

Lyn Boudreault

Colette Chevalier, Public Service Commission of Canada

Michael Dalrymple

Denis Gratton, Privy Council Office

Carla Haley

Bev Kelson, Public Works and Government Services Canada

Daniel Lanouette, Privy Council Office

Sylvie Prud'Homme, Privy Council Office

Richard Rochefort, Privy Council Office

Jacqueline Roy, Canadian Heritage

Mignonne Sabourin, contractor

## ***Past members***

Peggy Boucher, Privy Council Office

Susanne Canadien, Human Resources Development

Canada (Montréal)

William Doubleday, PhD, Fisheries and Oceans Canada

Marc Fortin, Fisheries and Oceans Canada

Robert Fortin, Revenue Canada

Marilyn Hay, Privy Council Office

Randall Koops, Revenue Canada (Montréal)  
Danielle Labonté, Human Resources Development Canada  
Christine Lavergne, Contractor  
Cathy Lisciotto, Human Resources Development Canada  
Patrick McCann, Contractor  
Brian McCauley, Revenue Canada  
Lily Ooi, Revenue Canada  
Micheline Prézeau, Privy Council Office  
Roch Rollin, Human Resources Development Canada (Moncton)

## Notes

## Notes





Notes

Marilyn Hay, Bureau du Conseil privé  
Randall Koops, Revenu Canada (Montréal)  
Danielle Labonté, Développement des ressources humaines  
Canada  
Christine Lavergne, contractante  
Cathy Lisciotto, Développement des ressources humaines Canada  
Patrick McCann, contractant  
Brian McCauley, Revenu Canada  
Lily Ooi, Revenu Canada  
Micheline Prézéau, Bureau du Conseil privé  
Roch Rollin, Développement des ressources humaines Canada  
(Moncton)

## Membres du Groupe de travail *La Relève*

Peter Harrison, Ph.D.

*Sous-ministre délégué*

*Développement des ressources humaines Canada*

Margaret Amoroso

*Sous-ministre adjointe invitée*

*Centre canadien de gestion*

### *Membres actuels*

William Blackburn, Agriculture et Agroalimentaire Canada

Glenn Bloodworth, Association professionnelle des cadres de la

fonction publique du Canada, Affaires indiennes et du Nord Canada

Lyn Boudreault

Colette Chevalier, Commission de la fonction publique du Canada

Michael Dalrymple

Denis Gratton, Bureau du Conseil privé

Carla Haley

Bev Kelson, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Daniel Lanouette, Bureau du Conseil privé

Sylvie Prud'Homme, Bureau du Conseil privé

Richard Rochefort, Bureau du Conseil privé

Jacqueline Roy, Patrimoine canadien

Mignonne Sabourin, contractante

### *Ex-membres*

Peggy Boucher, Bureau du Conseil privé

Susanne Canadien, Développement des ressources humaines Canada

(Montréal)

William Doubleday, Ph.D., Pêches et Océans Canada

Marc Fortin, Pêches et Océans Canada

Robert Fortin, Revenu Canada



Les vrais chefs de file de la fonction publique possèdent toutes ces

qualités, et d'autres encore. Ils combinent intégrité et loyauté, ils ont à cœur le bien public, ils croient en la primauté du droit, et ils soutiennent les institutions démocratiques. Ils sont au service de leur pays.

De plus en plus, la fonction publique favorise un véritable leadership à tous les niveaux. Les 14 compétences en matière de gestion qui font partie du profil des sous-ministres adjoints et les profils de compétences élaborés par les ministères et les organismes centraux pour les divers paliers de gestion aideront à relever ce défi.

## Conclusion

*La Relève* n'est ni un programme ni un projet. On n'y trouve aucun plan directeur ni aucune solution miracle. Ce qu'il faut y voir, c'est l'effet positif que peuvent produire une succession de mesures modestes prises par des hommes et des femmes qui veulent que les choses changent, qui observent, qui changent de cap lorsqu'il le faut, qui se réjouissent du succès qui vient couronner leurs efforts et, par-dessus tout, qui ont pris parti pour l'action. Le nombre de ces gens d'action continue de croître jour après jour. Et s'il y a d'autres façons susceptibles de donner de meilleurs résultats, ils les mettront à l'essai.

Commission de la fonction publique, les modifications apportées par les organismes centraux et les ministères à leurs politiques et à leurs programmes de formation et de perfectionnement ainsi que le travail des collectivités fonctionnelles nous aident à nous donner des points de repère pour mesurer nos progrès.

### *Favoriser un véritable leadership*

Notre sixième objectif est de veiller à ce que les dirigeants de la fonction publique exercent leurs fonctions de manière à inciter les employés de tous les niveaux à aller au bout de leurs capacités.

Comme nous l'avons fait remarquer dans le premier chapitre, *La Relève* nous a appris que la refonte de la fonction publique du

Canada exige que ses dirigeants s'acquittent de leurs responsabilités dans un milieu de plus en plus complexe et de plus en plus interdépendant.

Le leadership ne se limite pas à la pratique de la gestion et à l'exercice du pouvoir. Il ne s'agit pas simplement d'établir les priorités, d'organiser le travail, d'obtenir des résultats, de prendre des décisions, de donner des ordres et d'allouer des crédits. Le vrai chef de file sait où il va, il se met au service de ceux et celles qu'il dirige, il partage ses pouvoirs avec d'autres, il favorise la participation de tous et de toutes, il valorise et soutient ses gens, il donne l'exemple, il peut et il veut enrichir continuellement son acquis professionnel, et il est capable d'évaluer honnêtement son travail.

travail nécessaires, régime équitable de récompenses et de reconnaissance.

*Valoiser nos gens*, le rapport des fonctionnaires membres du Comité consultatif sur le Milieu de travail de demain, propose une vaste gamme de mesures pour créer un tel environnement.

Des sondages effectués auprès des employés, dans les ministères et à l'échelle pangouvernementale, permettront également d'évaluer les progrès accomplis.

### ***Favoriser l'apprentissage et le perfectionnement professionnels***

Notre cinquième objectif est de veiller à ce que la fonction publique possède les compétences requises pour aider le gouvernement à s'adapter à son nouveau rôle.

Comme nous l'avons souligné dans le premier chapitre du présent rapport, de nouvelles méthodes de

travail exigent de nouvelles compétences et de nouvelles habiletés. La mondialisation, l'avènement de l'ère de

l'information, la réorientation de la gestion publique et les nouveaux

partenariats sont des facteurs qui font que les aptitudes à établir des partenariats, à travailler en équipe et à motiver le personnel sont de plus en plus recherchées.

*La Relève* a mis en évidence la question de l'apprentissage et de la formation.

*La Relève* a mis en évidence d'investir dans les personnes que s'est dégaî le plus large consensus. Le travail accompli par les comités consultatifs de la

mécanismes de prestation des services. Cet engagement se traduira aussi par son ouverture face aux partenaires et à la coopération horizontale, entre ministères fédéraux ou entre ces derniers et les ministères provinciaux ou d'autres secteurs de la société.

Le respect des Canadiens pour la fonction publique permet de mesurer l'engagement du gouvernement à servir les citoyens. On pourra vérifier aussi cet engagement d'après le degré de satisfaction exprimé par les clients eux-mêmes, les services offerts devant être accessibles à tous, répondre aux besoins réels des Canadiens, leur être fournis dans la langue officielle de leur choix, et être administrés de façon équitable.

La mise en œuvre des recommandations du Comité indépendant d'examen des moyens de moderniser la fonction de contrôle financier, créé par le Conseil du Trésor, parachevera et renforcera cet engagement à servir en favorisant la gestion par résultats au sein de la fonction publique.

### *Créer un bon environnement de travail*

Notre quatrième objectif consiste à créer un milieu de travail qui permet aux employés d'offrir le meilleur rendement possible.

Les employés sont la richesse et la principale source d'excellence

d'une organisation de services fondée sur le savoir, comme la fonction publique. La qualité du rendement dépend donc de certains facteurs essentiels liés au milieu de travail :

La création d'un milieu de travail favorable est une condition essentielle de la refonte de la fonction publique.

L'organisation au sein du secteur public; clarté du rôle confié aux employés et des résultats que l'on attend d'eux; climat propice à la participation, à l'innovation, et à la gestion des risques; délégation des pouvoirs aux niveaux appropriés; fourniture des outils de



clients — les citoyens du Canada — de divers groupes linguistiques ou ethnoculturels, la fonction publique elle-même doit mieux refléter cette diversité.

*La Relève* nous a aidés à mieux comprendre le profil et l'évolution démographiques de la fonction publique. Une fois que les ministères auront terminé leur analyse démographique, on mettra en place des stratégies de recrutement et de maintien en poste des effectifs qui permettront d'établir un juste équilibre entre le recyclage des employés et la revitalisation du processus de recrutement. Cela contribuera à rajouter la fonction publique et, à l'aube d'un nouveau millénaire, à la rendre davantage représentative de la population canadienne.

*La Relève* nous a aidés à mieux comprendre le profil et l'évolution démographiques de la fonction publique.

### *Servir les Canadiens et leurs élus*

Notre troisième objectif fondamental est d'amener la fonction publique à privilégier le service à sa clientèle — les institutions démocratiques et les citoyens du Canada. Au cours des trois prochaines années, la fonction publique devra faire la preuve des progrès accomplis dans cette direction et de sa volonté de rendre compte des résultats.

Amener la fonction publique à privilégier le service à sa clientèle — les institutions démocratiques et les citoyens du Canada.

Cet engagement à servir les citoyens doit s'ancrer solidement dans les valeurs fondamentales de l'organisation aussi bien que dans la mentalité de ses dirigeants et de ses employés. On pourra le vérifier dans la façon dont la fonction publique fait participer les différents intervenants, et les citoyens en général, à la conception des

faciliter la mise en œuvre des initiatives ministérielles et collectives, ainsi qu'à promouvoir une méthode proactive en matière de recrutement à l'extérieur.

Toutes ces mesures visant à moderniser le cadre de gestion des ressources humaines sont compatibles avec le principe du mérite, et le favorisent. Toutes sont essentielles à la refonte et au renouvellement de la fonction publique.

### *Traiter les problèmes démographiques*

Notre deuxième objectif est de rendre la fonction publique plus représentative de la population canadienne.

Aucune institution n'est fixée de façon permanente, et la fonction publique n'échappe pas à cette règle. Après des années de compression des effectifs, la population canadienne et la fonction publique en viennent inévitablement à se ressembler de moins en moins. L'analyse détaillée qui est en cours permettra de définir les stratégies grâce auxquelles nous corrigerons la situation. En attendant, un examen même superficiel des conditions actuelles suffit à nous donner au moins une idée du défi à relever :

Il faudra traiter les problèmes démographiques.

- Les préoccupations exprimées dès le début quant à la dynamique démographique du groupe de la direction ont donné lieu à une intervention clairement définie en matière de formation des leaders. Il est devenu évident, cependant, que le problème est largement répandu et qu'il varie suivant les ministères, les collectivités et les régions.

- Il ne s'agit pas seulement d'un problème de répartition selon le groupe d'âge et les compétences. Il s'agit d'un problème de représentativité de la fonction publique par rapport à la population canadienne d'aujourd'hui. Pour bien servir des

Et comment saurons-nous que nous faisons des progrès, que nous avons réussi? Quels objectifs devrions-nous nous fixer afin de pouvoir juger du succès de *La Relève*?

### ***Adopter des méthodes modernes de gestion des ressources humaines***

Le premier de ces objectifs, qui sous-tend tous les autres, doit être

la modernisation du cadre de gestion des ressources humaines de la fonction publique; c'est là une priorité dont il faut nous occuper sans tarder au cours des deux prochaines années.

La modernisation du cadre de gestion des ressources humaines est une priorité dont il faut nous occuper sans tarder.

*La Relève* a clairement fait ressortir que le rendement de la fonction publique de l'avenir dépendra largement de la façon dont sera géré son personnel. Nonobstant tout le travail des 12 derniers mois, la réforme engagée ne fait que commencer. Le défi à relever consiste, en tout premier lieu, à amener les dirigeants de la fonction publique à intégrer la gestion des ressources humaines à la gestion d'ensemble. Dans cette optique, la collectivité des ressources humaines s'efforce de se renouveler, de manière à devenir un partenaire stratégique des gestionnaires.

Le recours, par exemple, à la rétroaction tous azimuts ainsi qu'aux sondages auprès des employés témoigne des progrès accomplis à ce chapitre.

Au niveau pangouvernemental, les organismes centraux remplissent leur rôle de chef de file. Ils auront réussi leur mission dans la mesure où ils seront arrivés à instituer les réformes nécessaires en matière de dotation, à simplifier le système de classification, à éliminer les obstacles à la mobilité géographique et organisationnelle, à relever les défis propres à la prestation de services auprès de la collectivité du personnel de direction, à

## Continuer sur notre lancée

Le travail n'a pas manqué au cours de l'année qui a suivi notre prise de conscience de cette « crise tranquille » qui devait donner naissance à *La Relève*. Il reste encore beaucoup à faire. Le principal défi à relever consiste à passer des engagements à l'action, puis aux résultats concrets.

---

Le principal défi consiste à passer des engagements à l'action, puis aux résultats concrets.

---

amorcé, et rien ne peut plus l'arrêter.

La riche expérience acquise par les diverses collectivités ainsi que les précieuses leçons que nous en avons tirées servent à inspirer et à guider la fonction publique quant aux changements à apporter pour faire face à l'avenir. Nous avons beaucoup appris ensemble, en particulier ce qu'il en coûte de perdre de vue toute la dimension humaine de la fonction publique et de ne pas mettre en place les mécanismes de rétroaction qui s'imposent. Nous avons commencé à nous faire une bonne idée du leadership nécessaire pour rectifier les choses, et à établir les mécanismes de soutien pour favoriser ce leadership.

## Quelles mesures allons-nous prendre?

Même si le changement est bien engagé, le travail à accomplir est impressionnant. Nous devons maintenir la cadence actuelle pendant au moins trois années avant de pouvoir parler d'enracinement véritable.



sur la fonction du contrôleur moderne, les plans d'activité, la diversification des modes de prestation des services et la gestion du rendement. C'est dans ces domaines qu'il convient d'harmoniser le plus clairement les valeurs traditionnelles et les valeurs de gestion telles que les résultats, l'efficacité et l'innovation.

fonction publique, et aussi de veiller à ce que la technique de dialogue et la participation de chaque fonctionnaire soient des pierres angulaires du projet même de *La Relève*.

Les sous-ministres, les dirigeants des organismes centraux et les conseils fédéraux régionaux dirigent ce dialogue. Jusqu'à présent, le sous-ministre « champion » des valeurs et de l'éthique a lancé, avec des collègues, un dialogue englobant plus de 20 ministères, la plupart des conseils fédéraux régionaux, les dirigeants d'organismes publics, les participants à un large éventail de cours du CCG et divers groupes de l'extérieur de la fonction publique. En outre, beaucoup de ministères ont intégré l'étude d'un régime d'éthique ministériel à leurs délibérations internes, en mettant l'accent sur les problèmes réels ayant une incidence sur les valeurs. Pour appuyer ces efforts, le CCG a préparé à l'automne 1997 un guide de discussion sur les valeurs et l'éthique, dont le Groupe de travail *La Relève* a assuré la publication.

D'autres comités de sous-ministres, comme ceux qui s'occupent des questions de fierté et de reconnaissance ou du Milieu de travail de demain, ont pu vérifier, en poursuivant leurs travaux, le vif désir des fonctionnaires de discuter des questions fondamentales touchant le rôle même de la fonction publique et la manière dont les fonctionnaires devraient traiter les uns avec les autres. Les sous-ministres examinant les questions de fierté et de reconnaissance ont conclu que les valeurs sont au cœur même de la fierté que ressentent les fonctionnaires, étant donné qu'elles sont fondées sur la mission de service public, qu'elles donnent un sens concret aux tâches et qu'elles contribuent à définir la fonction publique.

Les choses avancent aussi sur d'autres aspects de cette problématique. Le CCG et la CFP ont intégré les valeurs et l'éthique à leurs cours de base, et beaucoup de ministères ont fait de même. Le SCT et la CFP ont entrepris des études majeures pour comprendre les incidences du rapport sur leurs responsabilités; à la fin de 1997, le SCT intégrait les valeurs à son travail de pionnier

concerne les valeurs et l'éthique de la fonction publique : (1) elles jouent un rôle dans tout ce que fait la fonction publique; (2) les défis et enjeux qui en découlent sont intemporels : il n'y a pas de point final, seulement des jalons. Le Groupe de travail des sous-ministres sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique (décembre 1996) s'est penché sur un large éventail de questions concrètes et pragmatiques qui soulèvent des problèmes de valeurs et d'éthique chez bon nombre de fonctionnaires : responsabilité et imputabilité, avenir du contrat d'emploi dans la fonction publique, place de la nouvelle gestion publique dans le gouvernement, nouvelles relations avec le secteur privé et nouvelles méthodes de gestion des ressources humaines, notamment l'imputabilité axée sur les valeurs. Son rapport a permis de commencer à explorer ces questions. Les recommandations et les décisions vont découler des consultations plus poussées. Ce rapport a examiné les valeurs de la fonction publique, telles que l'intégrité, la primauté du droit, la loyauté envers l'intérêt public, l'imputabilité, le respect et l'équité. Il a conclu que celles-ci sont effectivement fortes, notant toutefois que malaise, désillusion et confusion ont cours chez de nombreux fonctionnaires, malgré un idéalisme et un engagement incontestables.

*Le Quatrième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada* soulignait que les valeurs sont au cœur du renouvellement de la fonction publique et de *La Relève* elle-même. Il convient de stimuler un dialogue sur les valeurs dans toute la

De plus, un grand nombre de ministères ont signalé qu'ils ont renouvelé leurs programmes de fierté et de reconnaissance, ou qu'ils vont bientôt le faire, pour les rendre conformes aux valeurs de *La Relève*. Le SCT révisé dans ce contexte sa politique globale de prix et de reconnaissance.

Pour l'avenir, les sous-ministres se préparent à élargir le dialogue au sein de la fonction

publique, et à encourager les ministères et autres

organismes à faire

connaître leurs efforts et

leurs succès à la

population; ils comptent

aussi appuyer les dirigeants

du secteur privé qui

mettent en valeur le rôle de

la fonction publique et

suscitent à son endroit un

sentiment de fierté. Récemment, les sous-ministres ont pris

connaissance avec plaisir des déclarations de plusieurs dirigeants

du secteur privé, comme le vice-président de la Banque Royale du

Canada, le directeur général de Unilever Canada ltée et le vice-

président et directeur général de NOVA Corporation. Ceux-ci ont

exprimé publiquement leur foi en une fonction publique solide et

compétente, et leur conviction que les fonctionnaires de carrière

jouent un rôle précieux pour assurer la croissance et la prospérité à

long terme du pays.



calibre mondial, professionnelle et non partisane constitue l'assise d'une saine gestion publique au Canada et appuie la performance du secteur privé, au Canada et à l'étranger.

En juillet 1997, un comité de sous-ministres s'est penché sur cette question de la fierté et a recommandé un cadre de travail axé sur trois éléments : (1) relever la fierté des fonctionnaires envers la fonction publique, considérée comme profession et comme institution; (2) sensibiliser la population et les principales parties prenantes à l'importance de la fonction publique fédérale et à ses réalisations; (3) revoir les programmes de prix et de récompenses des ministères et de la fonction publique pour les intégrer à la culture de gestion.

Dans leur rapport d'étape, les membres du comité ont souligné les succès considérables qui ont été obtenus sur ces fronts.

Le Canada est bien servi par sa fonction publique, et par le dévouement dont elle fait preuve pour répondre aux besoins des citoyens et pour forger des partenariats avec les autres gouvernements et les autres secteurs de la société.

supérieurs de la fonction publique ont commencé à s'exprimer. Par exemple, certains sous-ministres ont eu des entrevues avec de grands quotidiens pour donner de l'information sur le rôle et l'avenir de leur ministère, de même que sur les réalisations de leurs employés, leurs programmes et services.

De plus, le CCG, le BCP et la CFP ont mené à bien une initiative tripartite visant à revitaliser le programme de stages de cadres fédéraux dans les universités canadiennes. On a donc fait le point sur les possibilités existant dans toutes les universités, et on a retenu cinq candidatures pour la première année.

Dans le cadre du programme Échanges Canada, les ministères ont le pouvoir d'effectuer des échanges, à des niveaux professionnels inférieurs à celui des EX, avec les autres gouvernements et avec les secteurs privé et parapublic. Le SCT et la CFP envisagent d'étendre le programme Échanges Canada à des affectations internationales.

Finalement, certains ministères et collectivités fonctionnelles ont institué des mesures d'accroissement de la mobilité, notamment des affectations intraministérielles ou de portefeuille. Certains, comme Agriculture et Agroalimentaire Canada, Environnement Canada et Anciens Combattants, ainsi que les collectivités des sciences et de la technologie et des communications, ont mis sur pied des programmes de portée plus large permettant des échanges interministériels, intergouvernementaux ou extragouvernementaux.

### ***Fierté et reconnaissance dans la fonction publique***

Il est crucial de favoriser la fierté envers la fonction publique

fédérale, considérée à la fois comme profession et comme institution, pour susciter un

renouvellement.

Il est crucial de favoriser la fierté envers la fonction publique fédérale, considérée à la fois comme profession et comme institution, pour en assurer

le renouvellement. directement lié aux initiatives d'investissement dans les ressources

humaines, en particulier à la capacité de garder le personnel et d'attirer des recrues de grand talent. Une fonction publique de

intermédiaires, pour traiter de leurs responsabilités générales et de leur rôle de fonctionnaires. On évaluera par ailleurs la possibilité, pour le SCT, de créer un site Internet qui diffuserait des renseignements sur les pratiques exemplaires.

### *Mobilité professionnelle*

Pour moderniser la fonction publique, il est essentiel d'assurer aux employés plus de

mobilité entre les postes, les ministères, les lieux de travail, les paliers de gouvernement et les secteurs de l'économie. On étudie donc actuellement le degré de mobilité que permettent toutes les politiques pertinentes, et on examine divers modèles qui favorisent la mobilité. Un progrès notable a été réalisé du point de vue de la mobilité professionnelle, dans la fonction publique, avec l'application par la CFP des règlements susmentionnés permettant les affectations intergroupes.

La mobilité entre les ministères et les régions est une priorité pour les directeurs régionaux de la CFP et pour les conseils fédéraux régionaux. Comme le montrent maints rapports des ministères, des collectivités fonctionnelles et des conseils régionaux, tous ces organismes font un travail considérable pour accroître la mobilité interministérielle.

Afin de faciliter et d'accroître la mobilité entre les gouvernements et les secteurs de l'économie, le gouvernement fédéral a signé des ententes avec l'Île-du-Prince-Édouard, Terre-Neuve, le Nouveau-Brunswick, l'Alberta et les Territoires du Nord-Ouest. Des consultations sont en cours avec les autres provinces et avec le Yukon, et on s'attend à ce qu'elles aboutissent sous peu.

Le Centre canadien de gestion, dont le plan de recherche vise la prestation des services axée sur le citoyen, offre des ateliers réunissant des cadres supérieurs du gouvernement fédéral, des gouvernements provinciaux et des municipalités, ainsi que des experts invités. Le but est de définir les problèmes, les priorités de recherche et les plans d'action pour accélérer les progrès dans ce secteur. Une autre initiative, qui a pour objet de définir une vision de la gestion publique en vue de revitaliser la fonction publique, suscite la collaboration entre un réseau international de chercheurs réputés et un réseau de cadres supérieurs. On veut effectuer de la recherche et offrir une occasion d'apprentissage aux futurs dirigeants de la fonction publique. Le CCG a lancé en outre une série de réunions régulières de dirigeants de la fonction publique pour favoriser l'apprentissage et des échanges de renseignements stratégiques, et a constitué des réseaux de SMA dans les secteurs des sciences, de l'exécution, de la réglementation et de la diversification des modes de prestation de services.

Des comités consultatifs sur l'apprentissage, composés de fonctionnaires de niveau supérieur, ont été mis sur pied pour assurer une orientation stratégique et dispenser des conseils, en matière d'apprentissage, sur les besoins et les activités des cadres intermédiaires, des contrôleurs ainsi que des spécialistes des ressources humaines et des communications.

Des comités consultatifs sur l'apprentissage ont été mis sur pied pour les cadres intermédiaires, les contrôleurs ainsi que les spécialistes des ressources humaines et des communications.

Le Comité consultatif sur la gestion de l'information joue un rôle similaire pour la collectivité des technologies de l'information.

On a signalé plusieurs activités ou initiatives exigeant une attention ou des mesures particulières. La CFP compte organiser une table ronde et une conférence virtuelle à l'intention des cadres



## Apprentissage

La formation et le perfectionnement, dans la fonction publique,

connaissent actuellement  
des changements

considérables, centres sur  
l'idée suivante : afin

d'accomplir sa mission, la  
fonction publique doit

absolument investir dans  
l'avvenir des employés et

valoriser l'expérimentation  
et l'innovation. Pour

atteindre cet objectif, la fonction publique s'efforce de surmonter  
les obstacles à l'apprentissage, d'apprendre quelles sont les

pratiques exemplaires et de faire en sorte que l'apprentissage soit  
transférable au moyen de méthodes facilitant le processus

d'acquisition des connaissances. Elle s'efforce aussi d'élaborer une  
infrastructure appuyant le perfectionnement et le partage des idées  
nouvelles.

Les résultats atteints jusqu'à présent comprennent le partage des

centres de formation avec les  
ministères dans sept régions

sur dix, les efforts se  
poursuivant en ce qui concerne

les trois dernières. Le Réseau  
de ressources d'apprentissage a

été inauguré dans l'Internet par  
la CFP afin de permettre aux

ministères d'échanger des  
données sur la formation et

l'éducation. Il contient notamment des outils de maillage et d'accès  
appuyant la gestion de carrière, ainsi que des produits

d'apprentissage.

En outre, un régime de gestion collective pour les sous-ministres adjoints (SMA) a été introduit en juillet 1997, dans le but de favoriser un meilleur perfectionnement des SMA en tant que collectivité, de façon à ce qu'ils soient prêts à relever les défis de l'avenir.

Un comité de sous-ministres a guidé le SCT et la CFP en ce qui concerne l'architecture, la conception et la mise au point de programmes de perfectionnement des groupes d'accès à la catégorie EX sont mis à jour.

Les programmes de perfectionnement des groupes d'accès à la catégorie EX sont mis à jour. L'amélioration du Programme de stagiaires en gestion, afin notamment d'assurer leur harmonisation avec les deux nouveaux programmes des EX et avec la réforme des éléments d'apprentissage par le CCG.

Pour l'avenir, le perfectionnement d'ensemble sera axé sur une structure d'évaluation établie avec les participants, sur l'amélioration des mécanismes faisant relais pour l'accès au groupe EX, et sur un examen visant à indiquer si des programmes élargis ou avec filières secondaires seraient adéquats pour répondre aux besoins de groupes particuliers.

Comme on prévoit avoir grand besoin de gestionnaires d'expérience aux niveaux supérieurs au cours des prochaines années, les sous-ministres ont décidé qu'il convient d'appuyer en priorité les cadres qualifiés ayant beaucoup de potentiel. Le but est de les aider à acquérir les connaissances et l'expérience nécessaires pour gérer et diriger dans un environnement de plus en plus complexe. En janvier 1997, la CFP a lancé au nom de la fonction publique deux nouveaux programmes, soit le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS) et le Processus de préqualification des sous-ministres adjoints (PPQ). Plus de 15 p. 100 des EX ont présenté leur candidature aux deux programmes (460 candidats au total). Au bout de six mois, plus de la moitié des 20 candidats retenus pour le PPQ avaient été placés, et la plupart des 51 candidats choisis pour le PPACS avaient commencé leurs affectations complémentaires.

Le fait de permettre aux candidats de s'auto-identifier — ce qui est nouveau pour des programmes de perfectionnement professionnel — a permis d'élargir le bassin de candidats. Les programmes se caractérisent par un ensemble complet d'outils d'évaluation rigoureux, spécialement conçus à partir des 14 compétences de leadership définies pour la fonction publique, avec une participation substantielle des sous-ministres au processus de sélection. Le profil démographique des candidats a permis d'obtenir une bonne représentation des divers groupes parmi les personnes retenues.

Le volet apprentissage du PPACS a été élaboré par le Centre canadien de gestion (CCG) avec la collaboration étroite de la CFP. Il repose sur des méthodes modernes de formation des cadres; il comporte des plans personnalisés, des éléments généraux et des éléments sur mesure, ainsi que de l'encadrement et du mentorat. La deuxième campagne du PPQ a été lancée en janvier 1998 (elle incluait des équivalents de la catégorie EX), et le prochain PPACS devrait l'être à l'automne 1998.

qui restent, de portée plus globale, exigeront l'intervention des organismes centraux œuvrant de concert avec les ministères, les autres organismes et les syndicats.

Le rapport issu de ce processus, *Valoriser nos gens*, a largement contribué à choisir les mesures de suivi qui s'imposent dans le cadre de *La Relève*.

### ***Programmes de perfectionnement d'ensemble***

Afin de s'assurer d'une réserve interne de compétences aux

|   |   |
|---|---|
| <p>différents niveaux et dans les différentes catégories, bon nombre d'organisations des secteurs public et privé ont mis en place divers programmes de perfectionnement du personnel. Ces programmes sont destinés à répondre aux besoins de l'organisation et à aider les employés dans leur cheminement. Ils complètent les programmes normaux de perfectionnement professionnel et ne les remplacent pas.</p> | <p>Les programmes de perfectionnement d'ensemble sont destinés à répondre aux besoins de l'organisation et à aider les employés dans leur cheminement. Ils complètent les programmes normaux de perfectionnement professionnel, et ne les remplacent pas.</p> |
|---|---|

normaux de perfectionnement professionnel et ne les remplacent pas.

La plupart des ministères fédéraux ont leurs propres programmes internes de perfectionnement — certains sont axés sur des besoins professionnels particuliers, alors que d'autres visent à rehausser les compétences en gestion de manière plus générale. Des ministères ont récemment mis sur pied des programmes « relais », afin d'aider les employés exerçant des fonctions de soutien qui changent ou disparaissent à acquérir les compétences et connaissances nécessaires pour avoir accès à des fonctions différentes où la demande est plus forte.



des adhérents au régime de pensions au sujet d'un nouveau mécanisme de gestion commune, l'objectif étant d'assurer la durabilité du régime et sa sécurité à long terme.

### *Le milieu de travail de demain*

L'une des principales caractéristiques de *La Relève* a été l'attention

toute spéciale que les sous-ministres ont fait porter sur les défis des employés du soutien administratif, par le truchement des consultations sur le Milieu de travail de demain. Cette démarche, développée par

Le rapport sur le Milieu de travail de demain, *Valoriser nos gens*, a joué un rôle central dans le choix des mesures de suivi de *La Relève* dont ont besoin le groupe du soutien administratif et les autres groupes de soutien.

Développement des ressources humaines Canada, a permis à plus de 600 employés de toutes les régions et de tous les ministères de prendre part à des ateliers qui se sont tenus à Vancouver, Winnipeg, Toronto, Montréal, Halifax et dans la région de la capitale nationale.

Le processus de consultation s'est signalé par l'ouverture et la ferveur des participants. Il y a eu beaucoup de cohérence dans les opinions exprimées d'un bout à l'autre du pays sur plusieurs grands thèmes. Par exemple, les fonctionnaires veulent comprendre l'orientation future de la fonction publique et contribuer à son avenir, en mettant l'accent sur la qualité des services dispensés aux Canadiens. On a aussi constaté une soit évidente de leadership, de vision et de confiance, qui laisse entrevoir la possibilité d'exploiter une réserve d'enthousiasme pour un changement positif.

Le rapport contenait quelque 75 recommandations, présentées sous forme de menu d'options pour l'action. La plupart de ces recommandations peuvent être mises en œuvre soit par les gestionnaires, soit par les ministères ou autres organismes. Celles

Après six années de contrôle salarial, le gouvernement annonçait en 1996 la reprise de la négociation collective. En février 1998, six nouvelles conventions avaient été négociées et ratifiées. Les autres font l'objet de sérieuses négociations — il y a vingt négociations en cours, dont huit sont arrivées à des étapes diverses d'intervention de tierces parties.

La rémunération contribue puissamment à soutenir le moral des employés.

En février 1997, le président du Conseil du Trésor a créé le Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération des cadres supérieurs. Le Comité a publié son premier rapport le 12 février 1998. Ses recommandations étaient axées sur les préoccupations jugées les plus pressantes pour la gestion du groupe de la haute direction, soit la nécessité de renouveler culturel continu et de renouveler des ressources humaines, et une rémunération concurrentielle. Le 20 février, le gouvernement annonçait qu'il acceptait ces recommandations. Leur mise en œuvre commencera en avril 1998.

Un facteur crucial de progrès sera aussi la révision de la politique et des structures de rémunération, qui devront être prêtes pour l'application de la Norme générale de classification.

La parité salariale est une autre question capitale de la politique gouvernementale de rémunération. Beaucoup de fonctionnaires actuels et d'ex-fonctionnaires attachent une grande importance au règlement de ces dossiers, dont dépend la réalisation d'un bon nombre des objectifs de *La Relève*. L'employeur a pris des engagements à ce propos.

Finalement, la réforme des pensions de la fonction publique sera un autre élément déterminant de la politique de rémunération du gouvernement. Comme l'annonçait le président du Conseil du Trésor le 27 février 1998, l'employeur consultera les représentants

## Santé au travail

Le changement perpétuel étant devenu l'incidence du monde du travail, il importe de faire le point sur l'incidence qu'il a sur le personnel de manière générale, et sur les employés comme individus.

Bon nombre de ministères et autres organismes ont commencé à

faire des enquêtes

auprès de leur personnel,

ou ont l'intention d'en

faire bientôt. Ces

enquêtes permettront

aux cadres et aux

employés de « prendre le

pouls » du personnel, de

façon à disposer de

points de référence pour

ensuite mesurer et suivre

le changement.

Il faut faire le point sur l'incidence du changement, sur le personnel en général et sur les employés comme individus. Des enquêtes permettent de « prendre le pouls » du personnel, de façon à disposer de points de référence pour ensuite mesurer et suivre le changement.

Au cours des prochains mois, le SCT mettra au point, avec Statistique Canada et avec d'autres ministères, une série de questions visant à cerner l'opinion des employés et l'évolution de leurs attitudes à l'égard du milieu de travail. Ensuite, les sous-ministres évalueront la nécessité d'entreprendre une enquête ou un recensement à l'échelle de toute la fonction publique, dans le but de faire fond sur les efforts particuliers des ministères et autres organismes.

## Rémunération et négociation collective

Malgré le dévouement et le professionnalisme des fonctionnaires, la longue période de compressions salariales que nous venons de connaître a affecté l'aptitude de la fonction publique à conserver les connaissances et compétences nécessaires dans le nouveau milieu de travail.

perfectionnement, afin de répondre aux besoins actuels et futurs de la fonction publique.

On a déjà commencé à recruter dans certains secteurs critiques. Par exemple, la CFP vient de lancer un programme de recrutement ciblé afin de trouver des informaticiens pour les ministères.

En outre, on effectue actuellement, en priorité, l'analyse démographique d'autres collectivités fonctionnelles dont on estime l'avenir menacé, afin d'appliquer des stratégies de recrutement sur mesure. Dans l'immédiat, les efforts sont centrés sur trois groupes : le SCT et la CFP examinent le groupe EX; les sous-ministres des ministères qui s'occupent d'inspections et de réglementation effectuent ensemble une analyse démographique de cette collectivité; enfin, on dresse actuellement un plan de recrutement pour la collectivité des sciences et de la technologie, l'analyse approfondie de ce groupe étant déjà suffisamment avancée.

Finalement, pour s'acquitter de leur mandat, les ministères ont besoin d'une solide base de connaissances sur les aptitudes, les compétences et les paramètres démographiques de leur effectif. Avec l'aide de Statistique Canada, le travail se poursuit dans les quatre plus grands ministères, qui représentent plus de 50 p. 100 de la fonction publique (Défense nationale, Revenu Canada, Développement des ressources humaines Canada, et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada). L'objectif est de préparer et de tester un modèle de l'analyse démographique qui sera nécessaire pour appuyer les stratégies de maintien en poste, de recrutement et d'équité en matière d'emploi de tous les ministères. Cette modélisation de l'analyse démographique aidera aussi à reconstituer la capacité d'analyse des ressources humaines des quatre grands ministères. La méthodologie sera partagée avec les autres ministères, qui ont tous été invités à effectuer, en y consacrant le temps voulu mais sans tarder, l'analyse démographique convenant à leur situation.



Parallèlement à la mise en œuvre de la NGC et en collaboration avec le SCT, les ministères et les syndicats, la CFP formulera une nouvelle définition de la notion de promotion, fondée sur les compétences plutôt que sur le salaire, ainsi que de nouvelles normes d'évaluation et de sélection des employés.

Ces réformes s'appliqueront immédiatement à d'autres initiatives se rapportant au renouveau, par exemple à celles qui concernent le recrutement, la diversité, le maintien en poste des employés et le perfectionnement. Les nouveaux règlements codifiés et le nouveau cadre de politique doivent être mis en place d'ici à avril 1999.

## ***Recrutement, maintien en poste et équité en matière d'emploi***

Les ministères sortent d'une longue période de compression des

effectifs et de réorganisation. Ils commencent à revoir attentivement la planification de leurs activités pour les trois prochaines années. On ressent un besoin accru de stratégies de gestion des ressources humaines visant à renforcer le maintien en poste des employés et la relance d'un recrutement externe ciblé dans les secteurs où existe une sérieuse pénurie de compétences.

un besoin accru de

stratégies de gestion des ressources humaines visant à renforcer le maintien en poste des employés et la relance du recrutement externe dans les secteurs où existe une sérieuse pénurie de

compétences. Et c'est avant tout le recrutement qui permettra de corriger le plus efficacement les déséquilibres démographiques et les problèmes structurels relatifs à l'équité en matière d'emploi.

Des mesures sont d'ailleurs déjà prises dans ces domaines.

On fait des progrès en ce qui concerne les moyens et méthodes susceptibles d'encourager et d'appuyer le maintien en poste du personnel existant, notamment par des mesures de formation et de

### 3) réforme de la politique de dotation et du cadre de réglementation.

Au cours de la première étape, on élimine bon nombre des conditions figurant dans les accords de délégation passés avec les ministères, par exemple en ce qui concerne les zones de sélection. Et la CFP délègue de nouveaux pouvoirs aux ministères, par exemple pour la nomination d'employés occasionnels. Tous les sous-ministres et les dirigeants syndicaux, au niveau national et au niveau des éléments, sont invités à participer à des consultations pour élaborer de nouveaux systèmes de dotation.

La CFP a aussi proposé une nouvelle démarche en matière de recours. Elle met l'accent sur la recherche d'options pour la résolution des différends et sur l'établissement d'une distinction entre promouvoir l'intérêt public et protéger les droits de l'individu. Elle collabore avec les autres organismes centraux, le Conseil du renouveau du personnel et les conseils fédéraux régionaux pour rehausser les aptitudes et les compétences de la collectivité des ressources humaines afin que ses membres puissent jouer le rôle stratégique qu'exige la réforme de la dotation.

Les deuxième et troisième étapes de la réforme de la dotation seront mises en œuvre simultanément en 1998. Les ministères et les syndicats ont été invités à contribuer à l'examen des règlements régissant la dotation et à l'élaboration de propositions visant à éliminer ou à réviser pendant le premier trimestre ceux qui ont un effet de prescription plutôt que d'habilitation; la CFP envisagera de mettre les nouvelles versions acceptées en application d'ici à octobre 1998. Pendant cette phase d'élaboration, la Commission paraitra une série de forums sur les pratiques exemplaires, pour favoriser la diffusion des idées novatrices et pour éviter ou réduire les chevauchements. En se fondant sur les propositions qui seront formulées, elle définira en même temps un cadre de réglementation de la dotation, rationalisé mais responsable.

## Réforme générale de la dotation. La réforme générale de la

dotation entraîne la rationalisation des opérations de dotation dans les ministères et l'attribution de pouvoirs de gestionnaires, avec plus de responsabilités, conformément à l'intérêt public. Les ministères géreront leur dotation interne jusqu'au niveau du groupe de la direction (EX) et seront responsables des résultats. La CFP deviendra davantage un facilitateur les aidant à assumer cette nouvelle tâche, et jouera avec plus d'efficacité un rôle de supervision. Au niveau EX, le processus sera rationalisé et il y aura des normes de rendement pour relever les services dispensés aux ministères.

Au cours de l'exercice financier 1998-1999, la CFP s'efforcera de maximiser la souplesse et l'efficacité des systèmes de dotation et de recourir au sein de la structure législative existante, afin d'accroître la mobilité entre les ministères et les autres secteurs et de mieux sauvegarder les valeurs de la fonction publique. Cette réforme de la dotation se fait en trois grandes étapes, dont la première est en cours. Les deux autres doivent se terminer pendant l'exercice 1998-1999.

Les trois étapes sont les suivantes :

1) délégation de pouvoirs de dotation accrus et élimination de nombreuses conditions actuellement liées à cette délégation;

2) approches sur mesure pour chacun des ministères, et cadres de responsabilités adéquats;

fonction publique. Au niveau ministériel, les préparatifs pour la mise en œuvre de la NGC vont bon train, et les travaux avancent comme il faut pour une conversion en 1999.

Pour continuer sur cette lancée, il faudra investir dans des outils technologiques, notamment dans des systèmes automatisés de description des postes. Le SCT a mis sur pied un site intranet où l'on pourra trouver des échantillons de descriptions de postes standard interministérielles et des informations de communication.

*Mobilité grâce aux affectations intergroupes.* L'un des éléments clés de la mobilité a

La possibilité d'obtenir différents types d'expérience et de responsabilités favorise grandement le perfectionnement professionnel.

« affectations intergroupes ». Cela veut dire qu'un

employé qui y consent peut, sous réserve de certaines lignes directrices, être affecté dans un groupe professionnel différent, à un niveau comparable. La nouvelle réglementation est entrée en vigueur en juillet 1997 et touche 74 groupes professionnels. D'une part, elle aide les gestionnaires à répondre à leurs besoins de personnel, surtout en cas d'urgence. D'autre part, elle permet aux employés d'avoir accès à un éventail élargi de possibilités de carrière et de trouver des occasions de se recycler et d'acquérir de nouvelles compétences. Cela est particulièrement utile aux membres des groupes sous-représentés ainsi qu'aux employés excédentaires et aux autres employés prioritaires qui sont touchés par la compression des effectifs. Cela contribue aussi à l'apprentissage continu des employés.



mérite, afin de sélectionner les personnes les plus compétentes pour le travail à effectuer, si l'on veut une fonction publique efficace, non partisane et professionnelle.

Étant donné la taille et la complexité de la fonction publique du Canada, ainsi que sa multitude de champs d'activité, le système de classification est devenu lourd et compliqué, et constitue aujourd'hui un obstacle à l'avancement et à la mobilité du personnel. De même, le processus de dotation prend trop de temps, est trop rigide et trop axé sur les règles, et est une source de litiges. Il n'est donc pas étonnant que la réforme de la classification et de la dotation ait fait l'objet de maintes études au cours des années. *La Relève* a mis en relief la nécessité d'agir plus rapidement dans ces domaines. Si ces systèmes clés de soutien de la gestion des ressources humaines ne sont pas réformés, cela entravera une bonne partie de ce que doivent faire les ministères et les collectivités fonctionnelles pour appuyer leur personnel et pour lui offrir des possibilités de carrière plus enrichissantes.

***Norme générale de classification.*** À l'échelle du gouvernement, les ministères, les employés et leurs organisations ont ensemble fait beaucoup avancer la mise en oeuvre d'un système unique et non sexiste d'évaluation des postes fondé sur les valeurs de la fonction publique. Lorsqu'elle sera achevée, la Norme générale de classification (NGC) offrira un système simplifié, plus transparent et de portée plus étendue pour évaluer le travail.

Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la NGC le 6 novembre 1997 et ont fourni les fonds nécessaires pour que les ministères puissent mener à terme la description et l'évaluation des tâches. La description des tâches des collectivités fonctionnelles a aussi commencé dans plusieurs comités interministériels. Le SCT a terminé les deux premiers numéros d'une série de guides de préparation pour aider les ministères à dresser leurs plans de travail et pour favoriser une certaine uniformité dans l'ensemble de la

qui ne peuvent être traitées individuellement par les ministères, soit parce qu'elles en touchent plusieurs, soit parce que les ministères n'ont pas les outils ou les pouvoirs juridiques nécessaires.

Dans le rapport d'octobre 1997 intitulé *La Relève : un parti pris*

*pour l'action*, les sous-ministres exprimaient leur responsabilité collective envers le succès de *La Relève*. On formulait dans ce rapport un programme d'action comprenant huit grands projets pangouvernementaux, ainsi que huit autres domaines exigeant une action commune de deux parties prenantes ou plus.

Ce rapport constituait l'assise d'un travail important d'ajustement du cadre de gestion des ressources humaines et d'investissement dans les effets de la fonction publique. Autrement dit, il portait sur des questions de gestion des ressources humaines telles que la réforme de la classification et de la dotation, le recrutement, le maintien en poste et l'équité en matière d'emploi, et la santé au travail. Des progrès notables ont été réalisés sur tous ces fronts.

### *Réforme de la classification et de la dotation*

Assurer une bonne concordance entre gens et compétences, d'une

part, et tâches à exécuter,

d'autre part, est un défi

énorme et continu pour

toute grande organisation

complexe. Il est essentiel

d'avoir un régime de

classification juste et

équitable, ainsi qu'un

système de dotation

solidement fondé sur le

*La Relève : un parti pris pour*

*l'action* représente

l'engagement collectif des

sous-ministres à concrétiser

*La Relève.*

Assurer une bonne concordance

entre gens et compétences, d'une

part, et tâches à exécuter, d'autre

part, est un défi énorme et continu

pour toute grande organisation

complexe.

Les conseils régionaux ont tous accompli des progrès dans certains dossiers. D'importantes activités sont menées en vue d'instituer, entre les ministères ou les gouvernements, des échanges de personnel entre les ministères ou les gouvernements. D'importantes activités sont menées en vue d'instituer, entre les ministères ou les gouvernements, des échanges de personnel entre les ministères ou les gouvernements.

et de constituer des comités régionaux des ressources humaines chargés uniquement ou en partie des initiatives de *La Relève*.

La publication intitulée *Premier rapport sur la mise en œuvre — La Relève : un parti pris pour l'action* — *Rapports détaillés* traite des mesures particulières qu'ont prises les ministères, les collectivités fonctionnelles et les conseils fédéraux régionaux pour s'attaquer aux défis de *La Relève*.

## Projets des organismes centraux et initiatives de soutien collectif

Les projets des organismes centraux sont ceux entrepris à l'échelle de toute la fonction publique. Ils sont conçus pour veiller à ce que le cadre de gestion des ressources humaines appuie les priorités de *La Relève* et à ce que les programmes de ressources humaines de toute la fonction publique soient positionnés à l'avantage de chacun. Ces projets relèvent surtout des organismes centraux clés — le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), la Commission de la fonction publique (CFP), le Centre canadien de gestion (CCG) et le Bureau du Conseil privé (BCP). Les initiatives de soutien collectif sont les activités fondées sur la collaboration de groupes de ministères, ou mises en œuvre par un ensemble de ministères et d'organismes centraux. Elles réunissent les principaux intervenants sur les questions de ressources humaines

Certains ministères font état d'activités horizontales ou d'échanges touchant des questions d'intérêt commun. À titre d'exemple, six ministères ont formé un partenariat pour offrir de nouvelles perspectives de carrière aux agents chargés des politiques, grâce à un roulement des affectations. De plus, la plupart des ministères cherchent à exploiter d'autres possibilités d'échanges interministériels et de partage horizontal, à l'égard, par exemple, de l'élaboration des profils de compétences, de la tenue de sondages auprès des employés ou d'études démographiques sur les employés. L'horizontalité est également un sujet d'importance dans les rapports des conseils régionaux. De même, des collectivités fonctionnelles ont saisi l'occasion que leur présentait *La Relève* pour faire avancer des dossiers d'intérêt commun, comme les programmes de mobilité interministérielle.

Dans leurs rapports, les collectivités fonctionnelles font état d'une progression impressionnante dans un court laps de temps. Nombre de ces collectivités, avec la collaboration des organismes centraux compétents, repoussent les limites de l'autorité et mettent au point de nouveaux outils ou développent les outils existants de façon originale.

### Les collectivités fonctionnelles progressent à grands pas.

Toutes les collectivités estiment que les progrès qu'elles réalisent au chapitre de *La Relève* font partie d'un effort permanent visant à comprendre et à préciser leur rôle dans un secteur public en constante évolution. Certaines étudient en outre le caractère changeant de leur groupe et son expansion.



contrôle financier, des ressources humaines, de l'information, de l'élaboration des politiques, de la tenue des dossiers, et des sciences et de la technologie. De plus, les conseils fédéraux régionaux apportaient leurs perspectives uniques sur *La Relève*. On s'attendait à ce que les mesures prévues aient une incidence directe, à peu près immédiate et très visible.

L'examen des premiers plans d'action a fait ressortir plusieurs thèmes communs :

- Culture, valeurs et vision
- Santé de l'organisation
- Fiabilité et reconnaissance
- Données démographiques et composition de l'effectif
- Équité en matière d'emploi et langues officielles
- Apprentissage et formation
- Programmes de perfectionnement
- Recrutement et dotation
- Classification
- Communications et consultation
- Évaluation du rendement et obligation de rendre compte
- Mobilité régionale et programmes d'affectations
- Effectifs de l'avenir

Les ministères, les collectivités fonctionnelles et les conseils régionaux qui ont présenté leur plan d'action pour *La Relève* au début de 1997 se sont vu demander de dresser un rapport. Ils font tous état de progrès relativement aux thèmes énoncés. La plupart des initiatives sont en cours et passent actuellement de l'étape de l'analyse et de la planification à celle de la mise en œuvre.

Les initiatives passent actuellement de l'étape de l'analyse et de la planification à celle de la mise en œuvre.

## II

### Mise en œuvre de *La Relève : un parti pris pour l'action*

#### Introduction

On ne peut pas mesurer les progrès réalisés dans le cadre de

*La Relève* en faisant

simplement l'addition des

plans et des rapports des

organismes centraux, des

ministères, des collectivités

fonctionnelles et des

conseils fédéraux régionaux.

La façon la plus efficace de résoudre les questions de gestion des ressources humaines passe par une démarche pangouvernementale et collective axée sur les partenariats horizontaux, la collaboration et une bonne communication. Les pages qui suivent présentent nos réalisations à l'égard du programme global de *La Relève*.

#### Initiatives des ministères, des collectivités fonctionnelles et des conseils régionaux

Publié en octobre 1997, le document intitulé *La Relève : un parti pris pour l'action* faisait observer que les principaux moteurs de *La Relève* se trouvent dans les plans d'action de trois groupes : les ministères, les collectivités fonctionnelles et les conseils fédéraux régionaux. Dans leurs premiers plans d'action, les ministères annonçaient plus de 1 200 initiatives. Sept collectivités

professionnelles — ou fonctionnelles — confirmaient et

complétaient les exposés des ministères, et donnaient de

l'information sur leurs propres défis, leurs besoins et les mesures prévues. Ces collectivités étaient celles des communications, du

Le travail se poursuit sur tous les fronts en vue d'instaurer dans la fonction publique un cadre de gestion des ressources humaines solide et flexible, sur lequel nous pourrions nous appuyer à l'avenir. Ces projets, ces initiatives et ces mesures témoignent de ce qui s'est fait à ce jour pour renouveler la fonction publique dans son ensemble et pour aider le plus possible ses différentes composantes à atteindre leurs buts respectifs.

Dans une organisation comme la fonction publique, un chef efficace combine intégrité et loyauté; il a cœur le bien public et croit fermement en la primauté du droit, qui soutient les institutions démocratiques. Il a en outre le sentiment d'être utile à son pays et de contribuer à son avenir.

C'est avec une vigueur renouvelée que la fonction publique prend les mesures qui s'imposent afin de répondre au besoin, exprimé à tous les niveaux, d'avoir des chefs efficaces. Plusieurs initiatives importantes sont en cours dans toute l'administration fédérale. On a lancé en effet le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs et le régime de gestion collective pour les sous-ministres adjoints. Par ailleurs, le programme de stagiaires en gestion font actuellement l'objet d'une restructuration considérable visant à y intégrer les compétences nouvelles que les cadres de direction doivent posséder en matière de leadership. Enfin, à l'échelle des ministères, on met sur pied des programmes de développement des compétences en leadership en vue d'améliorer, à tous les niveaux, les aptitudes et les capacités des cadres.

## Conclusion

*La Relève* favorise un esprit de relance et de renouveau dans la fonction publique. Seize projets ou initiatives de soutien des organismes centraux et de soutien collectif contribuent déjà au renouveau. En outre, du côté des ministères, des conseils fédéraux dans toutes les régions et de plusieurs collectivités fonctionnelles, on a défini quelque 1 200 mesures.

Le prochain chapitre donne un résumé des progrès accomplis par les organismes centraux, les ministères, les collectivités fonctionnelles et les conseils régionaux dans la mise en œuvre des initiatives découlant de *La Relève*. Par ailleurs, le document *Premier rapport sur la mise en œuvre — La Relève : un parti pris pour l'action — Rapports détaillés* fait le point sur leurs réalisations particulières.



- pour permettre l'exécution, dans tout le système, de nombreux programmes de perfectionnement et de transition qui apportent une réponse immédiate et directe à un besoin réel.

La question des organisations axées sur le savoir et l'apprentissage continu a fait couler beaucoup d'encre. La réaction qu'a suscitée *La Relève* dans l'ensemble de la fonction publique laisse croire que l'on accomplit des progrès importants dans ce sens. Si l'on implante dans le milieu de travail une approche de l'apprentissage fondée sur des possibilités d'acquisition de connaissances présentant un intérêt immédiat pour les personnes, cela ne pourra qu'accroître la souplesse nécessaire pour faire face à des défis toujours nouveaux.

## Favoriser le leadership

Le dialogue amorcé au sujet de *La Relève* nous a permis de constater que la refonte et le repositionnement de la fonction publique fédérale nécessitent que l'on forme des chefs capables de bien s'acquitter de leurs responsabilités dans un milieu de travail de plus en plus complexe et de plus en plus interdépendant. Il faut aussi leur fournir toute l'aide nécessaire. À tous les niveaux s'est exprimé le même besoin impérieux d'avoir des chefs capables de nous aider à réussir dans ce nouvel environnement.

Dans le secteur public comme dans le secteur privé, la structure

... un leadership qui met l'accent

sur des valeurs comme la

confiance, la collaboration, la

participation et le partage des

pouvoirs.

un leadership qui met

actuellement remplacée par

cas. Elle se voit

inopérante dans bien des

jamais, pour ne pas dire

est plus inefficace que

hiérarchique traditionnelle

l'accent sur des valeurs

comme la confiance, la

collaboration, la participation et le partage des pouvoirs.

Les gestionnaires et les chefs, partout à la fonction publique,

apprennent que le temps et les

efforts consacrés à donner la

parole aux employés, à dialoguer

avec eux et à les écouter sont

l'une des pierres angulaires de

l'institution à reconstruire.

Il faut donner la parole aux  
employés afin de  
reconstruire l'institution.

## *Appuyer l'apprentissage et le perfectionnement*

À mesure que le monde du travail se transformera et que la

capacité de fonctionner dans des milieux de plus en plus

complexes et ambigus prendra de l'importance, acquérir et

conserver des aptitudes et des compétences nécessaires

représenteront un défi encore plus grand pour les personnes et pour

l'institution.

*La Relève* a mis en évidence la question de l'apprentissage. Fait

extrêmement encourageant, c'est

précisément sur la nécessité

d'investir dans les personnes qu'un

consensus se dégage, en particulier

dans le domaine de l'apprentissage

et du perfectionnement, et où ont

lieu les activités les plus

innovatrices. La formation, auparavant axée principalement sur les opérations et les activités professionnelles, se voit réorientée :

- pour tenir compte des besoins globaux des personnes, des équipes et des organisations dans leur ensemble;

- pour appuyer l'acquisition d'une expérience de travail grâce à diverses affectations présentant des défis différents et au moyen de l'apprentissage sur le tas, en dehors d'une salle de cours;

avons apprises en modifiant notre façon de servir les citoyens, par exemple par la consultation et la formation de partenariats, peuvent s'appliquer efficacement à la gestion de la fonction publique.

## *Dialogue et communication*

Les actes sont importants, mais la manière de communiquer l'est également. Si l'on veut susciter la participation d'autres personnes et agrandir le cercle des initiés et des engagés, il faut déployer des efforts considérables pour informer et écouter les adhérents possibles.

La communication des intentions et des objectifs, ainsi que des mesures prises pour donner suite à la rétroaction, a constitué une éprouve clé pour *La Relève*. Au cours de l'année écoulée, nous avons fait quelques constatations.

- Aucune méthode de communication (même du genre électronique moderne) ne suffit en elle-même.
- Si l'on ne fait pas l'effort d'engager le dialogue et de chercher à obtenir des avis par la discussion, les autres méthodes de communication auront un effet limité, et il n'y aura guère de changement.
- Il faut remettre en question l'opinion selon laquelle le temps consacré au dialogue empêche sur l'objectif premier de la production et du rendement ainsi que la culture axée sur les résultats, qui n'admet pas la nécessité d'investir dans les personnes.

## *Un parti pris pour l'action*

*La Relève* nous a appris que les fonctionnaires ne veulent pas

seulement entendre parler de changement : ils veulent voir de quelle façon le changement les favorise personnellement. On tolère mal les discours qui ne sont pas appuyés par des actes.

On estime de plus en plus que l'inaction n'est pas une solution de rechange, et qu'elle serait de toute façon irresponsable. On accueille avec enthousiasme le parti pris pour l'action de *La Relève* — l'idée de mettre à l'essai de nouvelles méthodes, de retenir celles qui sont fructueuses et d'écarter les autres.

## *Agrandir le cercle*

L'expérience enseigne que, si l'engagement de la haute direction est essentiel au changement, il ne suffit pas. La direction et l'action des cadres supérieurs sont importants, mais les idées, l'engagement et l'adhésion des employés de tous les niveaux le sont tout autant.

Afin d'agrandir le cercle des personnes vouées au changement,

*La Relève* a délibérément mis l'accent sur les ministères, les collectivités fonctionnelles, les régions, les différents milieux de travail et les intérêts particuliers, notamment dans les domaines de soutien cruciaux. Les mesures destinées à répondre aux questions qui se posent dans le nouveau milieu de travail doivent être adaptées à ses dimensions. Le contexte et les besoins des fonctionnaires varient d'une région à l'autre, et certaines des préoccupations des régions diffèrent de celles de l'administration centrale. Nombre des leçons que nous



*La Relève*, c'est que les chefs de file doivent se demander non pas : « Qu'est-ce qu'un autre fera pour moi ? », mais plutôt : « En tant que chef de file, que puis-je faire pour soutenir les personnes qui comptent sur moi ? »

Un des résultats clés de *La Relève* a été de faire voir, une fois de plus, que nombre des mécanismes nécessaires pour effectuer ce virage existent déjà. Par exemple, le rapport intitulé *Valoriser nos gens*, issu d'entretiens avec plus de 600 agents d'administration et employés de soutien de tout le pays, expose 75 mesures pratiques qui peuvent être prises pour préparer le « milieu de travail de demain ». Les gestionnaires ont déjà la latitude voulue pour donner suite à plus des deux tiers des recommandations de ce rapport. En voici quelques-unes : faire participer les employés à l'élaboration des plans d'action de chaque milieu de travail; accroître la responsabilité publique en remettant aux clients des fiches à remplir pour coter le service qu'ils reçoivent; utiliser une langue simple pour communiquer avec le public; amener les gestionnaires à appuyer l'exécution des plans de formation annuels des employés; permettre aux bureaux locaux d'adapter les programmes de récompenses et de reconnaissance en fonction de leurs besoins; instaurer des séances de formation syndicales-patronales.

*La Relève* nous a appris à ne pas demander la permission d'exercer les pouvoirs et l'autorité que nous possédons déjà, car cela empêche les pouvoirs et l'autorité que nous possédons déjà, car cela empêche les employés de se surpasser. La fonction publique et, en particulier, ses plus hauts dirigeants ont la charge d'apprendre aux chefs de tous les niveaux comment utiliser et déléguer les pouvoirs souples qu'ils possèdent, et de modifier ces pouvoirs au besoin.

En nous appuyant sur la force que possèdent divers groupes

fonctionnels et régionaux

en tant que collectivités,

nous recréons peu à peu

un sentiment commun

d'identité. Un sentiment

global d'appartenance à

une collectivité, qu'on ne

pourrait tout simplement

pas susciter au niveau de l'institution, commence lentement à

réapparaître.

## ***Prendre les choses en mains***

Les professionnels n'ont pas l'habitude d'admettre qu'ils ne

matrisent pas la situation, mais on ne peut s'empêcher de

remarquer dans quelle mesure certains ont jusqu'ici compté sur

d'autres pour « arranger les choses ». Selon une opinion

généralisée, les personnes qui occupent un poste plus élevé que soi,

en particulier à l'échelon immédiatement supérieur, devraient avoir

toutes les réponses et sont les seules capables de remettre les

choses d'aplomb.

La mise en œuvre de *La Relève* a fait ressortir la nécessité, pour les

fonctionnaires de tous les niveaux,

de prendre en mains leur propre

avenir et, pour l'institution, de les

soutenir dans cette entreprise, bien

que certains des problèmes les

plus urgents doivent être réglés

par d'autres. Un défi important

se présente aux personnes qui

en dirigent d'autres, partout

à la fonction publique (car il

y a des chefs de file à tous les

niveaux et dans tous les milieux

de travail). Ce qu'a montré

La mise en œuvre de

*La Relève* a fait ressortir la

nécessité, pour les

fonctionnaires de tous les

niveaux, de prendre en

mains leur propre avenir et,

pour l'institution, de les

soutenir dans

cette entreprise.

Ce phénomène se manifeste à tous les niveaux :

- Les communicateurs, les spécialistes des ressources humaines, les groupes scientifiques, le personnel de soutien administratif et les cadres intermédiaires, entre autres, reconnaissent les avantages de faire cause commune.
- Les sous-ministres adjoints cherchent à fonctionner et à être soutenus en tant que collectivité et ressource pour l'ensemble de la fonction publique.
- Les sous-ministres forment depuis longtemps une collectivité que l'on appuie comme telle.

Des progrès importants ont été accomplis au sein des organismes centraux en même temps que s'est renforcé le sentiment d'appartenance à la collectivité. En effet, à l'instar de la collectivité des sous-ministres, des groupes de ministères, des collectivités fonctionnelles et des régions prennent les choses en mains, concentrent leur action et travaillent de concert dans les cas où ils ont des préoccupations et des intérêts communs.

Ces groupes sont à l'origine de nombreuses mesures novatrices visant à appuyer les personnes. Cela est en partie attribuable à la possibilité de travailler en dehors de la filière hiérarchique de l'autorité et de l'imputabilité, mais traduit en outre le pouvoir unificateur inhérent à l'idée de « collectivité pangouvernementale ». Ce sentiment d'appartenance se trouve encore favorisé par l'engagement prépondérant des fonctionnaires à servir les élus et les Canadiens en tant que citoyens ou clients.

Il y a, à la fonction publique du Canada, une source inépuisable de professionnalisme, de dévouement et de fierté qui a souvent été occultée par des courants d'angoisse et d'incertitude. Il faut modifier et réformer les mécanismes et les règlements que nous employons pour nous gérer, mais le changement le plus important qui s'impose a trait aux attitudes.

Les nombreuses activités entreprises dans le cadre de *La Relève* — aux niveaux de l'ensemble de la fonction publique, des ministères, des collectivités fonctionnelles et des régions — permettent d'espérer en l'avenir. *La Relève* a commencé à mettre à profit le professionnalisme, le dévouement et la fierté de la fonction publique, et a permis l'expression des inquiétudes réelles comme des idées de changement constructives. Elle a mobilisé un grand nombre de fonctionnaires qui se réjouissent d'avoir de nouveau l'occasion de réaffirmer qui ils sont, d'explorer leur identité, leur rôle et leurs valeurs, et de proposer des moyens imaginatifs d'appuyer la grande institution nationale qu'ils servent.

## ***Renouveler la fierté à l'égard de la fonction publique***

La recherche d'une identité commune en tant que fonctionnaires constitue un facteur important de rétablissement de l'espoir. La réorganisation massive du gouvernement et l'ajustement de la taille de la fonction publique, peu importe la mesure dans laquelle ils ont permis d'atteindre des objectifs en matière de finances et d'efficacité, ont entraîné des coûts importants sur le plan humain. Cela a notamment eu pour effet que de nombreux fonctionnaires s'identifient maintenant davantage avec leur profession et leur milieu de travail local qu'avec leur ministère et la fonction publique dans son ensemble. Leur fierté est liée à ce à quoi ils peuvent s'identifier.



gestion des ressources humaines qu'à l'élaboration et à l'application des lois et des programmes.

Au cours des 12 derniers mois, *La Relève* a suscité un intérêt sans

précédent pour les questions touchant les personnes à la fonction publique du Canada. Ayant reconnu les défis auxquels nous faisons face en tant qu'institution, nous avons pris l'engagement d'agir au profit des employés actuels et futurs. Les dirigeants efficaces ont à cœur de

*La Relève* a suscité un intérêt sans précédent pour les questions touchant les personnes à la fonction publique du Canada.

soutenir le perfectionnement personnel et l'enrichissement de l'expérience professionnelle, et de prendre des mesures pour assurer l'apport constant de nouveaux talents. Nous reconnaissons que c'est la façon de traiter et d'appuyer notre personnel qui envoie le message le plus éloquent aux personnes que nous souhaitons attirer. *La Relève* a en outre souligné le fait que la modernisation de notre système de gestion des ressources humaines et le redressement du déséquilibre démographique créé par des années de compression des effectifs et de réduction des dépenses sont des démarches fondamentales si nous voulons placer les personnes avant tout.

## Redonner l'espoir

Un besoin particulier se fait sentir à tous les niveaux de la fonction publique et dans tous les milieux de travail. C'est celui de savoir que la fonction publique a un rôle important à jouer en ce qui concerne l'avenir du Canada. Ce besoin s'exprime de nombreuses manières : soit de reconnaissance, de civilité et de dignité, demande d'attention à des situations particulières, souhait d'être traité avec justice, et ainsi de suite. On recherche en fait une raison d'espérer et un leadership qui traduira cet espoir, indépendamment des difficultés à surmonter dans les années à venir.

profiter de leurs compétences. Il était par ailleurs évident que les mesures nécessaires pour contrer ces difficultés n'avaient pas été prises. D'où la nécessité de *La Relève*.

*La Relève*, c'est :

- « le défi de bâtir une institution moderne et dynamique capable de tirer pleinement profit des aptitudes de ses employés » ;
- « l'engagement des fonctionnaires de tout mettre en œuvre, sur le plan individuel et collectif, pour faire de la fonction publique une organisation moderne et dynamique aujourd'hui et demain » ;
- « l'obligation, en tant que gardiens de l'institution, de léguer à nos successeurs une organisation dotée de personnes compétentes et dévouées capables de relever les défis de leur temps ».

Comme le mentionnait le *Quatrième rapport annuel, La Relève* se fonde sur « un parti pris pour l'action », car « il appartient en premier lieu à la fonction publique et aux fonctionnaires de s'atteler à la tâche et de tout mettre en œuvre pour remédier à la situation ». Des progrès considérables ont été accomplis au cours de la dernière année. Des fonctionnaires de tous les ministères et de tous les niveaux travaillent maintenant à bâtir une fonction publique moderne et dynamique pour l'avenir.

## L'esprit de *La Relève*

### *Les personnes avant tout*

De plus en plus, on se rend compte que les personnes, leurs compétences, leurs connaissances et leur dévouement sont essentiels à l'exécution de la mission consistant à servir les citoyens et à soutenir les institutions démocratiques. Il devient évident qu'il faut consacrer autant d'efforts et d'attention à la

Dans le *Discours du Trône ouvrant la première session de la trente-sixième Législature du Canada*, le 23 septembre 1997, le gouvernement a exprimé son appui pour la fonction publique et pour son engagement à se renouveler constamment :

« Le gouvernement tient à reconnaître le rôle important que joue une fonction publique professionnelle et non partisane dans une société civile performante. Le Canada est bien servi par sa fonction publique, ainsi que par les efforts et le dévouement qu'elle démontre en répondant aux besoins des citoyens et en travaillant en partenariat avec les gouvernements et les autres secteurs de la société. Le gouvernement poursuivra le renouvellement de la fonction publique du Canada afin que ses membres aient les compétences et le dévouement pour continuer à bien servir les Canadiens. »

## Le défi de La Relève

L'un des grands défis auxquels doit faire face la fonction publique pour se préparer à l'avenir consiste à attirer, à perfectionner et à retenir les personnes qui pourront traduire cette évolution dans la réalité. Le *Quatrième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada* (février 1997) le faisait justement observer : « Tout indique que ce pourrait être là le plus grand défi qu'aura à relever la fonction publique du Canada au cours des prochaines années. »

On faisait allusion, dans ce rapport, à une « crise tranquille » de la fonction publique du Canada. Celle-ci est attribuable à plusieurs facteurs : perte de talents consécutive à nombre d'années de compression des effectifs; déséquilibre démographique résultant de plusieurs années de limitation du recrutement; critiques constantes du secteur public, qui ont gravement miné le moral du personnel; nombreuses années de gel des traitements; et efforts croissants des entreprises du secteur privé pour attirer des fonctionnaires afin de

# Rebâtir la fonction publique

## I

### La « crise tranquille »

Les défis présentés par la mondialisation, l'avènement de la société de l'information et l'évolution des attitudes à l'égard des structures hiérarchiques traditionnelles soumettent les institutions du secteur public et du secteur privé à des pressions sérieuses. La plupart se modifient considérablement, y inclus la fonction publique du Canada.

---

La fonction publique du Canada doit continuer de s'adapter à l'évolution du monde.

---

Pour continuer à bien remplir sa mission, elle doit sans cesse s'adapter aux changements qui se produisent au sein de la société canadienne et dans le monde en général.

- Le savoir et les compétences se révélant progressivement la clé du succès des nations, la fonction publique se transforme rapidement en un secteur de service fondé sur le savoir.
- La complexité et l'interdépendance croissantes des problèmes font que la confiance mutuelle et le travail en partenariat avec les autres paliers de gouvernement et avec d'autres secteurs deviennent indispensables pour répondre aux besoins des citoyens.

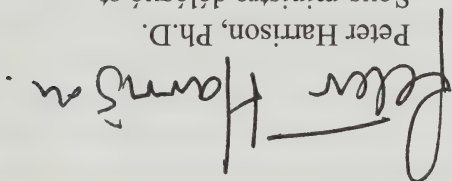
- Les citoyens se montrant de plus en plus réticents à accepter sans discussion les prescriptions des agents publics et exigeant une plus grande participation à l'élaboration des politiques et des programmes qui les touchent, la fonction publique se voit tenue de les inclure davantage et de rechercher plus systématiquement leur point de vue.



Un document distinct, intitulé *Premier rapport sur la mise en œuvre — La Relève : un parti pris pour l'action — Rapports détaillés*, fait le point sur la situation dans chaque ministère, collectivité fonctionnelle et conseil fédéral régional.

Le changement est maintenant bien amorcé, et rien ne peut plus l'arrêter. Un premier pas, le premier d'une longue série, a été fait en vue d'apporter les améliorations qui s'imposent et de susciter une participation active au processus. Le défi à relever consiste à renforcer ce parti pris pour l'action et à faire en sorte que les engagements se traduisent par des résultats concrets.

Le Groupe de travail *La Relève* aimerait remercier les nombreux fonctionnaires qui ont répondu à son appel, aussi bien à l'échelle de toute l'administration gouvernementale qu'au sein des ministères. Nous avons accompli beaucoup. Nous avons découvert aussi qu'ensemble, nous pouvons continuer à faire de la fonction publique une institution moderne et dynamique, pour l'avenir.

  
Peter Harrison, Ph.D.  
Sous-ministre délégué et  
Chef du Groupe de travail *La Relève*

## Préface

*Le Quatrième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada* décrivait la nouvelle orientation à donner à la fonction publique. L'un des volets de cette réorientation, *La Releve*, devait nous aider à faire de la fonction publique une institution moderne et dynamique, capable de mettre pleinement à profit les talents de ses employés afin de répondre aux besoins actuels et futurs du Canada et des Canadiens. Depuis, les fonctionnaires ont répondu à l'appel et affirmé leur volonté de passer à l'action.

En octobre 1997, les sous-ministres ont rendu public un document intitulé *La Releve : un parti pris pour l'action*. Ils y réitéraient l'engagement qu'ils avaient pris de changer ce qui devait l'être. S'appuyant sur le travail déjà accompli, ils y donnaient les grandes lignes d'un plan d'action visant à renouveler la fonction publique au cours des trois années suivantes.

Le présent document, rédigé par le Groupe de travail *La Releve* de concert avec les principaux intervenants, décrit les mesures concrètes qui ont été prises au cours de l'année qui vient de se terminer. Il met en lumière les efforts déployés pour amener l'administration à se préoccuper, plus que jamais par le passé, de l'élément humain. Il analyse les principaux problèmes qui ont fait surface, les leçons qui ont été tirées, et les nouvelles mesures qui sont maintenant envisagées. En outre, il résume les progrès qui ont été réalisés par les ministères, les collectivités fonctionnelles et les conseils fédéraux régionaux, en plus de ceux qu'ont accomplis les organismes centraux au chapitre des initiatives pangouvernementales et de soutien collectif. Il définit enfin les nouveaux objectifs à atteindre pour que se poursuivent les changements amorcés dans le cadre de *La Releve*, et suggère des moyens de continuer sur notre lancée.

soutien administratif et technique en poste à Vancouver, à Winnipeg, à Toronto, dans la région de la capitale nationale, à Montréal et à Halifax.

Le Groupe de travail a également tenu des séances d'information à l'intention des parlementaires, ainsi que des représentants des universités, des associations professionnelles, des provinces, des gouvernements étrangers et des médias. On peut se procurer les documents sur *La Relève* en version imprimée; on les trouve également sur le site intranet *La Relève* et dans l'Internet; il en existe enfin une version CD-ROM, que l'on travaille actuellement à mettre à jour.

## Rôle du Groupe de travail *La Relève*

Le Groupe de travail *La Relève* a été créé en janvier 1997 pour servir de point de convergence des travaux de renouvellement de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique du Canada. Il est chargé de :

- diriger la préparation des plans de *La Relève* que doivent dresser tous les ministères et autres organismes de la fonction publique et fournir le soutien nécessaire à leur examen;
- veiller à l'élaboration et à la mise en œuvre des projets touchant l'ensemble de l'administration fédérale et d'autres initiatives d'ensemble mentionnées dans les plans ministériels;
- coordonner tout ce qui touche au plan de communications de *La Relève*, y compris celles qui touchent des initiatives particulières.

Pour que l'information sur *La Relève* puisse être transmise à tous les fonctionnaires, et pour que ceux-ci fassent connaître leurs observations, le Groupe de travail a mis sur pied d'un bout à l'autre du pays des réseaux de communication qui réunissent, notamment, les porte-parole des ministères et ceux qui sont chargés des communications internes.

Plus de 15 000 fonctionnaires de tous les ministères et de toutes les régions ont pu prendre part au dialogue. En partenariat avec certains groupes comme les conseils fédéraux régionaux, le Groupe de travail a organisé 24 conférences d'envergure, surtout au Canada. Par exemple, Développement des ressources humaines Canada a parrainé celles qui avaient pour thème Le milieu de travail de demain. Y ont assisté plus de 600 employés du





## ***Nota***

Le terme *La Relève* dans ce document  
correspond à l'acronyme suivant :

Leadership  
Action

Renouveau

Energie

L'apprentissage

Expertise

Valeurs

Excellence

|  |    |
|--|----|
| <i>Projets des organismes centraux et</i>                    | 18 |
| <i>initiatives de soutien collectif</i>                      | 19 |
| Réforme de la classification et de la dotation               | 24 |
| Recrutement, maintien en poste et équité en matière d'emploi | 26 |
| Santé au travail   | 26 |
| Rémunération et négociation collective                       | 28 |
| Le milieu de travail de demain                               | 29 |
| Programmes de perfectionnement d'ensemble                    | 32 |
| Apprentissage  | 34 |
| Mobilité professionnelle                                     | 35 |
| Fierté et reconnaissance dans la fonction publique           | 38 |
| Valeurs et éthique   | 41 |

### III — Continuer sur notre lancée

|  |    |
|--|----|
| <i>Quelles mesures allons-nous prendre?</i>                      | 41 |
| Adopter des méthodes modernes de gestion des ressources humaines | 42 |
| Traiter les problèmes démographiques                             | 43 |
| Servir les Canadiens et leurs élus                               | 44 |
| Créer un bon environnement de travail                            | 45 |
| Favoriser l'apprentissage et le perfectionnement professionnels  | 46 |
| Favoriser un véritable leadership                                | 47 |

### *Conclusion*

|   |    |
|---|----|
|   | 48 |
| <i>Membres du Groupe de travail La Relève</i> | 49 |

# Table des matières

|   |     |
|---|-----|
| Rôle du Groupe de travail <i>La Relève</i>  | vii |
| Préface   | ix  |
| I — Rebâtir la fonction publique  | 1   |
| <i>La « crise tranquille »</i>  | 1   |
| <i>Le défi de La Relève</i>   | 2   |
| <i>L'esprit de La Relève</i>  | 3   |
| Les personnes avant tout  | 3   |
| Redonner l'espoir   | 4   |
| Renouveler la fierté à l'égard de la fonction publique  | 5   |
| Prendre les choses en mains   | 7   |
| Un parti pris pour l'action   | 9   |
| Agrandir le cercle  | 9   |
| Dialogue et communication   | 10  |
| Appuyer l'apprentissage et le perfectionnement  | 11  |
| <i>Favoriser le leadership</i>  | 12  |
| <i>Conclusion</i>   | 13  |
| II — Mise en œuvre de <i>La Relève</i> : un parti pris pour l'action                          | 15  |
| <i>Introduction</i>   | 15  |
| <i>Initiatives des ministères, des collectivités fonctionnelles et des conseils régionaux</i> | 15  |



## Données de catalogage avant publication (Canada)

Groupe de travail *La Relève* (Canada)

Premier rapport sur la mise en œuvre — *La Relève* : un parti pris pour l'action : vue d'ensemble

Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.

Titre de la p. de t. addit. : First progress report on *La Relève* : a commitment to action : overview.

Publ. aussi sous forme électronique sur le réseau informatique Internet.

ISBN 0-662-63494-2

N° de cat. CP32-68/1998

1. *La Relève* (Canada).

2. Fonction publique — Réforme — Canada.

3. Fonction publique — Personnel — Canada.

1. Canada. Bureau du Conseil privé

II. Titre.

JL111.R43 1998 352.6'3'0971 C98-980127-4F

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 1998.

<http://lareleve.tpsgc.gc.ca>  
ou <http://www.pco-bcp.bc.ca>

Nota : Dans la présente publication, les termes de genre masculin utilisés pour désigner des personnes englobent à la fois les hommes et les femmes.

On peut se procurer des exemplaires en communiquant avec le :  
Groupe Communication Canada Inc.  
Ottawa (Ontario) K1A 0S9  
Téléphone : (819) 779-4341 Télécopieur : (819) 779-2833



présentée par le Groupe de travail  
La Relève au greffier du Conseil  
privé et secrétaire du Cabinet

VUE D'ENSEMBLE  
Mars 1998

Premier rapport sur  
la mise en œuvre -  
La Relève : un  
parti pris  
pour l'action





présentée par le Groupe de travail  
La Relève au greffier du Conseil  
privé et secrétaire du Cabinet

VUE D'ENSEMBLE  
Mars 1998

Premier rapport sur  
la mise en œuvre -  
La Relève : un  
parti pris  
pour l'action